



Mémoire
Présenté par
AKANNI, Alain

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA
DIOP DE DAKAR
FACULTE DES SCIENCES
JURIDIQUES ET
ECONOMIQUES

Comment Motiver pour Mieux Gérer en
Afrique : le cas du Sénégal

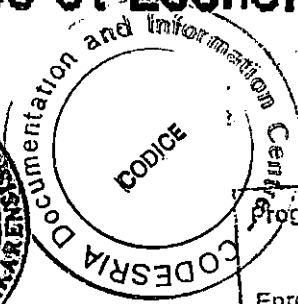
Année Universitaire
1990 : 1991

28 JUIN 1991

12.04.00
AKA
2656

UNIVERSITE CAD DE DAKAR

Faculté des Sc. Juridiques et Economiques



Programme de Petites Subventions
ARRIVEE
Enregistré sous le no. 6247
Date 08 NOV. 1990

MEMOIRE DE DEA DE SC. DE GESTION

THEME :

"COMMENT MOTIVER POUR MIEUX GERER
EN AFRIQUE : LE CAS DU SENEGAL"

Présenté par : ALAIN AKANNI

Membres du Jury :

Président: Gilbert LECOINTRE Maître de conf.

Suffragants : Issa SAYEGH Professeur
Ely M. FALL maître Assistant

***** Année Universitaire 1990-1991 *****

COMMENT MOTIVER POUR MIEUX GERER EN

AFRIQUE : LE CAS DU SENEGAL

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

D E D I C A C E

A mes parents

Les mots ne suffiraient pas pour traduire ma profonde reconnaissance, tant l'effort consenti pour mon éducation est grand. Acceptez ce travail comme un faible témoignage de l'amour profond que je vous voue.

- A mes frères, en vous rappelant que nous avons l'obligation de bâtir une famille solide.
- A mes rares amis
- A toi Emmanuel NAMKOISSE, pour la chaleur humaine qui te caractérise. Beaucoup de réussite, chez toi, en Centrafrique.
- A toi Lamine SAKHO, pour ta modestie, ta rigueur intellectuelle et morale et ton soutien.
- A tous les Africains qui pensent et qui oeuvrent à l'instauration d'un continent uni, prospère et fort. Tous nos encouragements.
- A mes camarades de promotion. En espérant que nous oeuvrerons pour l'épanouissement de la gestion en Afrique.

R E M E R C I E M E N T S

- A tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail.
- Monsieur Roger KOUESSI du CESAG, pour son appui lors du dépouillement informatique du questionnaire.
- Monsieur Cheikh GAYE de la SONACOS, pour l'aide précieuse apportée dans la collecte des données
- Mademoiselle Arlette HESSOU, pour le travail de secrétariat
- Monsieur Gilbert LECOINTRE, pour ses conseils diligents. Ce travail est avant tout le vôtre puisque, vous l'avez initié et guidé jusqu'à terme.
- Au Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique "CODESRIA", pour le soutien fourni à la réalisation de ce travail (subvention).

A NOS MAITRES ET JUGES

- Monsieur Alain Burlaud - Gestion Publique
- Madame Geneviève Causse - Contrôle de Gestion
- Monsieur Jacques Chavent et son équipe - Audit
- Monsieur Eloi Diarra - Droit Fiscal
- Monsieur Yves Dupuy - Systèmes d'information
- Monsieur Philippe Engelhard - Séminaire de méthodologie
- Monsieur Ely M. Fall - Séminaire de Marketing
- Monsieur Jean-Pierre Helfer - Stratégie et Politique
- Monsieur Gilbert Lecointre - Directeur du DEA de Sciences de Gestion
- Monsieur Bernard Martory - Gestion des Ressources Humaines
- Monsieur Jacques Orsoni - Marketing
- Monsieur Issa Sayegh - Droit de la concurrence
- Monsieur Pierre Yourougou - Finances

Nos sincères remerciements pour votre contribution à notre formation.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE

Les théories et modèles d'organisation et de motivation venus d'Occident en Afrique.

CHAPITRE I

La définition et les conceptions générales de la motivation

- . les différentes conceptions de la Motivation
- . travail et motivation
- . la démarche traditionnelle de la motivation :
théorie X, théorie Y.
- . Une approche récente : la direction participative par objectifs.

CHAPITRE II

L'explication de la motivation par les théories des besoins

- La théorie des besoins de Maslow
- La théorie des besoins de Mac Clelland

CHAPITRE III

L'explication de la motivation par les théories de la satisfaction et du rendement ; et, celle des attentes.

- La théorie de l'hygiène de vie de Herzberg
- La théorie de Skinner
- Le modèle de Vroom
- Le modèle de Porter et Lawler

DEUXIEME PARTIE

Motivation et valeurs africaines : résultats d'une enquête auprès des salariés sénégalais

CHAPITRE I

Motivation et mode d'organisation

- . l'entreprise idéale pour le salarié sénégalais
- . Les rapports entre les salariés dans les entreprises : courtoisie mais grande distance hiérarchique
- . Le chef idéal pour une entreprise sénégalaise
- . Le problème de la formation
- . La conception du travail chez les travailleurs
- . Le problème de l'information, de la communication et, de la participation

CHAPITRE II

Rémunération, problèmes matériels, critères de réussite et Motivation

- . L'avis du salarié sur sa rémunération et ses difficultés quotidiennes
- . La conception de la réussite chez les salariés
- . Les salariés et le problème du chômage

CHAPITRE III

Réligion, valeurs morales, perception du temps et Motivation

- . La société sénégalaise : une société communautaire où pointent à grands pas des teintes d'individualisme
- . La religion, la foi : leur impact sur la vie quotidienne des salariés
- . La notion de responsabilité individuelle et la corruption vues par les salariés sénégalais

CONCLUSION

Quelques propositions de motivation adaptées au contexte africain.

INTRODUCTION

- La situation économique et sociale de l'Afrique à l'orée de cette nouvelle décennie est, sauf exceptions, désastreuse : misère généralisée ; déclin persistant de la quasi-totalité des secteurs de l'activité économique.
- Les causes de cet état de choses sont nombreuses. Si, certaines d'entre elles sont indépendantes, sous certaines réserves, des Africains - l'insuffisance des capitaux par exemple - d'autres, à notre avis, leur sont imputables pour une large part : par exemple la mauvaise gestion des ressources humaines.
- Le potentiel humain est, semble-t-il, négligé ou tout au moins très mal valorisé. Il est pourtant la première source de productivité donc de croissance économique. Comme le dit très justement, J. Prokopenko (1) : "La productivité a pour la prospérité d'un pays, une importance universellement reconnue de nos jours. Dans tous les pays du monde, quel que soit le système économique, le facteur essentiel de la croissance est l'élévation de la productivité."
- L'entreprise, loin de jouer son rôle de créateur de richesses, est dans bien des cas, source de déficit des finances publiques : les entreprises publiques par exemple.

(1) J. Prokopenko : gérer la productivité BIT Genève VII

- Mieux gérer les entreprises africaines apparaît donc comme un impératif. Ce travail, nous l'espérons, sera un modeste apport à la recherche des techniques, des incitations à mettre en oeuvre pour atteindre cet objectif.
- Dans cette introduction, nous soulignerons dans un premier temps, l'échec des entreprises africaines en général, sénégalaises en particulier ; puis, nous évoquerons les causes essentielles de cette situation. Nous exposerons aussi, nos hypothèses de travail ainsi que la démarche méthodologique suivie.

Les entreprises africaines : Un constat d'échec

- La production industrielle de l'Afrique est en chute libre. Elle avait crû de 9,5 % en moyenne de 1965 à 1980, mais, baisse depuis 1987 de 1,2 % par an, peut être davantage. Le taux de croissance des exportations africaines varie entre 0 et 2 %. Tout cela, explique la faible part de l'Afrique dans le commerce mondial. Cette part, estimée à 1,5 %, continue à baisser inexorablement. (2)

Au Sénégal, l'indice de la valeur ajoutée industrielle est, encore en 1988, au même niveau qu'en 1976 : 102,2 contre 100. (3)

(2) Olivier Postel-Vinay - La faillite de l'Afrique Noire, de A à Z. Dynasteurs M3211-43 - Décembre 1989.

(3) P. Judet "La Nouvelle politique industrielle au Sénégal : évaluation et ouvertures" Déc. 1989. Notes et études de la caisse centrale de coopération économique.

- Les compressions de personnel, les baisses de chiffres d'affaires, les dépôts de bilan, les liquidations sont légion. Au Sénégal, des grandes entreprises comme BATA, ICOTAF, ont fermé leurs portes. Entre 1987 et 1988, les effectifs des grandes entreprises manufacturières ont diminué de 10 % (3)
- Les entreprises publiques sont nombreuses et elles représentent en moyenne 15 % de la production ; 25 % de l'investissement ; et, 25 à 30 % de l'emploi salarié de l'Afrique Noire (2)
- Les intermédiaires financiers sont peu nombreux et, quand ils existent, sont proches de l'asphyxie. Dans toutes les capitales de l'Afrique Occidentale, la réforme du système bancaire est à l'ordre du jour. Dans le même temps, le fonctionnement de l'industrie est de plus en plus suspendu au renouvellement des crédits bancaires à court terme. C'est le cas au Sénégal selon une étude de P. Judet (3).
- Les facteurs explicatifs des problèmes de l'entreprise africaine, nombreux et variés, peuvent être, en première analyse, répertoriés en deux grandes catégories.

Quelques causes de l'échec des entreprises africaines

- Aux causes techniques souvent liées à l'insuffisance de capitaux s'ajoutent des causes d'ordre organisationnel et de gestion des ressources humaines.

Les causes techniques

- La plupart des entreprises industrielles en Afrique travaillent en deçà de leur capacité de production du fait de l'étroitesse des marchés nationaux. Ainsi, P. Judet estime que les entreprises industrielles sénégalaises travaillent aujourd'hui à près de 50 % seulement de leur capacité de production.
- Dans certains pays, comme au Sénégal, les facteurs techniques (électricité, gaz, eau, produits pétroliers) sont très coûteux. (4)
- Les frais financiers sont très élevés et réduisent considérablement la marge bénéficiaire des entreprises. Les crédits sont de plus en plus rares et chers ; au Sénégal le taux d'emprunt du crédit à court terme est de l'ordre de 18,5 %.
- L'environnement administratif peu incitatif n'arrange guère la gestion des entreprises africaines.
- A ces causes techniques s'ajoutent une mauvaise organisation et une mauvaise gestion.

Les causes afférentes à la mauvaise gestion des ressources humaines

- . Le fondement de tout progrès industriel réside dans la disposition d'hommes capables, et, soucieux de l'avenir de l'entreprise. Malheureusement, de tels hommes ne sont pas légion dans les entreprises africaines. Mais, lorsque l'entreprise dispose de pareils hommes, leur motivation tombe bien vite du fait de certaines pratiques sociales et, de l'environnement.

(4) G. Candade, G. Lecointre, C.N Diouf, M.B SALL : La société conjointe en Afrique : une entreprise pluriculturelle idéale ? Notes de Recherche N° 90-7 Uref - Aupalf

- Les salariés ont une perception particulière de l'entreprise. Elle est, souvent, comprise comme "la chose du blanc" ou de l'Etat. Ainsi, selon Alain Henry (5) : "l'entreprise est considérée comme une oeuvre sociale qui fournit logement, véhicules et autres avantages, plutôt que comme un moyen de production ayant ses exigences propres".

Les salaires, souvent très bas, ne sont pas un moyen pouvant "décider" les salariés à mieux travailler. La mentalité africaine, qui induit certains types de comportement, ne semble pas être en adéquation avec l'impératif industriel entendu comme étant une combinaison efficace du travail et des équipements. Cet impératif entre bien souvent en opposition avec le mode de vie en Afrique basé sur la consolidation et la conservation du groupe social. Ainsi, les recrutements, se font-ils souvent, plus sur la base de relations que de réelles aptitudes ou de réels besoins. Ceci, crée une impéritie au niveau des employés voire des cadres et, engendre une pléthore de personnel. De même, le temps, donnée cardinale dans l'organisation du travail, a une signification particulière en Afrique. Le mode de vie, semble favoriser des rapports où le temps n'est pas pris en considération.

(5) Alain Henry : Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres. Annales des Mines - Septembre 1989 P.86

- La notion de responsabilité individuelle, n'est pas très répandue en Afrique, du fait des traditions. Paraphrasant un peu Guy Desaunay (6) nous dirons, qu'il y a une forte tendance à rechercher en autrui ou en la fatalité, la cause des difficultés ou des désagréments qui surgissent. Personne ne se sent responsable de ce qui arrive.

- Si les travailleurs Africains ne sont pas très motivés, c'est aussi, nous semble-t-il, parce que les modes de direction, les systèmes de motivation utilisés jusqu'ici, ne sont pas arrivés à cerner leur "âme profonde".

Ces modes de direction, ces techniques de motivation, invention européenne, comme le dit Guy Desaunay "repose sur la mobilisation d'infrastructures mentales et morales également européennes". Il apparaît donc nécessaire de trouver des techniques de motivation, des modes de direction, basés sur la culture Africaine. En effet, selon Philippe Delalande (7) : "Le mode de direction d'une communauté, qu'elle soit industrielle ou non exprime une culture. Il est normal que les voies et moyens de l'efficacité des entreprises industrielles diffèrent selon les cultures et également selon les contraintes spécifiques à surmonter, contraintes économiques, géographiques et politiques".

(6) Guy Desaunay. Management : une pédagogie Africaine. Enseignement et gestion - Nouvelle série N° 28 Hiver 1983-1984.

(7) Philippe Delalande - Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique ; Economica 1987 P. 5

- Nous avons donc centré notre étude sur les préférences des salariés, leurs valeurs, leurs buts, leurs difficultés ; afin de trouver des règles de gestion, des méthodes d'incitation adaptées au Sénégal voire à l'Afrique.

Problématique et hypothèses

- Notre problématique s'articule à partir de la question suivante : Comment mettre en place en Afrique un système efficient de motivation fondé sur les valeurs culturelles ?

Elle soulève une série de questions auxquelles l'enquête apportera une réponse en validant ou en infirmant les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Il est possible de gérer les entreprises sénégalaises selon les normes connues de gestion, sous réserve, d'un certain nombre d'adaptations comportementales et socio-culturelles.

Hypothèse 2 : Le défaut d'une politique performante de gestion des ressources humaines est la principale cause du peu de motivation des salariés sénégalais.

Hypothèse 3 : Au Sénégal, les salariés n'établissent pas de lien entre la réalisation de leurs objectifs dans la vie et les objectifs de l'entreprise.

Hypothèse 4 : L'environnement social et tout ce qu'on peut y rattacher est la principale cause du peu de productivité au Sénégal.

Hypothèse 5 : La conception de l'autorité et de la responsabilité est un obstacle à une véritable émulation.

Hypothèse 6 : La structuration de la société et ses cloisonnements constituent une entrave à l'expression des initiatives créatrices, source d'augmentation de la productivité.

Hypothèse 7 : Certaines valeurs africaines, à l'origine porteuses de développement, ont été biaisées avec le temps.

- Cette énumération fait l'économie des sous-hypothèses qui s'articulent aux hypothèses principales.

Du point de vue de la méthode, nous avons choisi d'effectuer une enquête pour tester ces différentes hypothèses afin d'en tirer une série de résultats significatifs.

Méthodologie de l'enquête

- Nous avons utilisé deux méthodes pour recueillir des informations :
 - * La première a consisté en une rencontre avec quelques directeurs de ressources humaines des sociétés de la place.
 - * La seconde a été une enquête faite sur la base d'un questionnaire (voir annexe).

Ce questionnaire axé sur les valeurs comporte cinq parties

(8) :

- 1) l'identification de l'enquêté ;
- 2) valeurs relatives à l'amour, au mariage, à la famille ;
- 3) valeurs relatives au travail et aux loisirs ;
- 4) les valeurs économiques ;
- 5) les valeurs morales et la religion.

Nous avons construit un échantillon représentatif des salariés au Sénégal.

Constitution de l'échantillon

Notre échantillon comprend cent personnes, choisi sur la base de cinq critères :

- 1) le sexe ;
- 2) l'âge ;
- 3) la catégorie socio-professionnelle ;
- 4) le secteur d'activité de l'entreprise ;
- 5) l'ethnie

(8) L'idée de cette structuration certaines des questions sont de notre directeur de mémoire, Monsieur Gilbert Lecointre.

. Le sexe

Nous avons retenu 79 hommes et 21 femmes. Ce choix, a été guidé par les résultats du dernier recensement dont les chiffres ont été ajustés en 1988. Selon cette enquête, les hommes représentent 76 % de la population active ; le reste, étant constitué par les femmes, soit 24 %.

. L'âge

Notre échantillon comprend trois classes d'âges :

- Ceux qui ont entre 23 et 34 ans ;
- Ceux qui ont entre 35 et 46 ans ;
- et, ceux qui ont plus de 47 ans.

Dans la première catégorie nous avons 46 % l'effectif global de notre échantillon ; dans la seconde 47 % ; enfin, la dernière classe est constituée par 7 % de la population étudiée.

Ce choix n'a pas été fait, comme ci-dessus, sur la base d'un support statistique, faute d'informations. Nous pensons toutefois par ce découpage, tenir compte à la fois de l'avis des nouveaux employés et des plus anciens.

. La catégorie socio-professionnelle

Elle est composée comme suit :

- Cadres 27 dont 5 femmes ;
- Agents de maîtrise 27 dont 4 femmes ;
- Employés de bureau 32 dont 8 femmes ;
- Ouvriers 14 dont 4 femmes.

Nous avons 32 % de l'effectif qui est constitué par les employés de bureau. Ils sont en effet, majoritaires dans l'entreprise. Les cadres et les agents de maîtrise représentent 54 % de notre échantillon. Nous pensons, tout en ne négligeant pas le rôle des autres catégories socio-professionnelles, qu'ils sont les plus aptes à percevoir les difficultés de leur entreprise et les solutions probables.

. Le secteur d'activité de l'entreprise

Les entreprises publiques et privées sont toutes assujetties à des contraintes d'efficacité. Compte tenu cependant de la nature différente de leurs principaux objectifs respectifs, nous avons restreint le cadre de ce premier travail aux seules entreprises du secteur privé. Nous avons à la fois des entreprises industrielles, commerciales, de service.

. L'ethnie

Notre effectif comprend :

Wolof	49
Diola	8
Serère	17
Toucouleur	22
Soninke	5
Mandingue	4
Autres	4

La base de cette répartition est le dernier recensement cité ci-dessus. Selon ces résultats, la population sénégalaise se structure comme suit :

- Wolof + Lebous	43,7 %
- Serère	14,8 %
- Poular (Peul + Toucouleur)	23,2 %
- Diola	5,5 %
- Mandingue	4,6 %
- Autres	8,2 %

Nous devons signaler que dans les Autres, nous avons fait ressortir les Soninkés et les Sarakholés ; de même, nous avons ajouté aux Diolas certaines ethnies de la Casamance (Baïnouck, Pepel etc...). Celà, explique certains écarts des pourcentages retenus par rapport à ceux du recensement.

Nous ne saurions terminer la description de notre méthodologie sans souligner les difficultés rencontrées ; difficultés probablement dues pour une grande part au peu de collaboration entre l'Université et les entreprises, et pour le reste, à certaines réticences et comportements de méfiance. En outre, certains salariés se sont montrés très réticents à fournir des renseignements sur leur direction, surtout, lorsqu'on les rencontrait sur leur lieu de travail.

- La présente étude comporte trois parties :

- * la première, sera consacrée, aux théories et modèles d'organisation et de motivation venus d'Occident en Afrique ;
- * les conclusions de notre enquête sur les salariés sénégalais, seront présentées dans la seconde partie intitulée : Motivation et valeurs africaines : résultats d'une enquête auprès des salariés sénégalais ;
- * la dernière partie de notre travail, essaiera de faire ressortir des formules de motivation adaptées au Sénégal, d'où son titre : "Quelques propositions de motivation adaptées au contexte africain".

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

P R E M I E R E . P A R T I E

Les théories et modèles d'organisation
et de motivation venus d'Occident
en Afrique

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

- L'humanité a connu toute une panoplie de modèles d'organisation, et de gestion, ayant pour objectif une meilleure utilisation des ressources existantes. Selon les contrées, selon les cultures voire selon la religion, les hommes ont eu une manière de se regrouper et de concevoir la vie. Cela déterminait, de facto, un mode d'organisation.

- L'Afrique, de par son histoire particulière, a connu dans un premier temps des formes d'organisation ancrées sur ses cultures et puis inspirées des cultures étrangères, européennes notamment. Pour classifier ces modes d'organisation étrangers on citera : la traite négrière, l'organisation militaire, l'administration coloniale, puis, avec les indépendances, les formes modernes de management.

Le commerce triangulaire

Le premier mode d'organisation, étranger connu en Afrique est le commerce triangulaire. Il serait inutile, de nous attarder, sur son aspect inhumain, et, ses conséquences sur le continent. Ce commerce, a consisté, en un échange de pacotilles ramenées d'Europe contre des hommes qui, étaient revendus en Amérique et dans les Caraïbes comme esclaves. Ce système était articulé comme suit :

- la mise sous tutelle, des rois des territoires proches de l'océan atlantique ;

- la capture par ces rois de prisonniers qui étaient revendus comme esclaves.

Le mode d'organisation qui suivra le commerce triangulaire fut tout naturellement la colonisation.

La colonisation

Par le commerce triangulaire, les Européens découvrirent les richesses de l'Afrique. Ils installeront des comptoirs sur la côte pour faire du troc. Cette activité connut assez vite du succès et, les Européens songèrent, à aller chercher eux-mêmes, à l'intérieur du continent, les produits, objets du troc et d'autres matières premières. C'est le début de la colonisation de l'Afrique. Elle a laissé, des empreintes toujours vivaces. L'accès à l'intérieur du continent n'étant pas facile, ces commerçants européens firent appel à leur gouvernement, qui leur envoya l'armée en aide. Ainsi, apparaîtra en Afrique, le mode d'organisation militaire.

Le mode d'organisation militaire

Il est caractérisé, par un système hiérarchique d'autorité selon les grades et les fonctions. Chaque personne a un rôle précis, une fonction délimitée, et surtout, sait qui commande l'autre. Ce mode d'organisation basé sur un respect strict du supérieur, une distance entre les personnes crée paradoxalement, un fort sentiment d'appartenance et de sécurité. Tout comme la colonisation, le système d'organisation militaire demeure vivace en Afrique. Il s'avère toujours d'utilité dans de nombreux groupes culturels, chez les Mandingues par exemple (9) et, donne des résultats assez satisfaisants. Une fois la conquête achevée, s'installe, tout logiquement, un mode d'administration des territoires occupés.

(9) Oumar Konaré - Le concept de pouvoir en Afrique, Editions les Presses de l'Unesco. Chapitre 6

L'administration des territoires

Elle se caractérise par l'apparition des fonctionnaires coloniaux, et, un système d'organisation bureaucratique. C'est à cette époque que les premières écoles, dispensaires, hôpitaux et usines furent construits.

- Il est à noter que cette forme d'organisation, ne privilégiait pas les critères d'efficacité, de productivité, de motivation. Elle a duré, jusqu'aux indépendances. Avec ces dernières, apparaîtra, la volonté des nouvelles nations, de se construire et de s'industrialiser. Comme toute activité industrielle est régie par, une logique précise, des tâches bien définies, des critères intangibles comme : la rentabilité, la productivité, l'efficacité, ces nouveaux Etats, auront recours aux techniques de management fort usitées en Occident.
- Les théories et modèles de management sont trop nombreux pour en faire une description exhaustive. De plus, faute de renseignements précis, nous ignorons, s'ils ont été tous mis en pratique sur le continent. C'est pourquoi nous n'évoquerons que les principaux. Après avoir présenté une théorie, un mode d'organisation nous donnerons notre avis, sur son applicabilité à l'Afrique. Nous suggérerons parfois, quelques modifications pour les rendre plus appropriés au continent.
- Nous évoquerons successivement : la définition et les conceptions générales de la motivation ; l'explication de la motivation par les théories des besoins ; enfin, l'explication de la motivation par les théories de la satisfaction et des attentes.

PREMIER CHAPITRE

La définition et les conceptions générales
de la motivation

"L'homme n'est pas seulement une main
et un coeur, c'est-à-dire un agent
autonome et libre capable de réagir
contre non seulement la standardi-
sation taylorienne mais aussi contre
la manipulation psychologique".

M. Grozier

- La motivation est "un facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle façon" (Petit Larousse).

- Il n'est pas aisé de trouver une définition de la motivation acceptée de tous. Ces définitions varient en fonction de l'importance que l'on accorde aux différents facteurs concourant à la motivation ; et, ces facteurs diffèrent d'une conception à l'autre.

Les différentes conceptions de la motivation

Il existe quatre grandes conceptions de la motivation (10) :

1) La conception innéiste de la motivation

Cette conception postule que les facteurs de motivation sont internes et, que l'individu les possède dès la naissance. On pourrait rattacher à cette conception des auteurs comme Maslow, Mac-Grégor.

2) La conception situationniste de la motivation

Les tenants de cette conception pensent que ce sont les contraintes environnementales (contraintes matérielles et sociales) qui poussent l'homme à agir d'une certaine façon. Le milieu social, l'environnement, est ici un facteur déterminant de la motivation. Les principaux auteurs sont Durkheim, Crozier, Gurvitch.

(10) A. Mucchielli, les Motivations. Que sais-je
N° 1949 PUF

3) La conception empiriste de la motivation

Opposée à la conception innéiste, elle affirme que l'individu ne naît pas avec des instincts et des pulsions ; c'est son milieu qui façonne ses besoins et ses tendances. On peut donc parvenir par une méthode appropriée à motiver un homme. Adler, Sigmund Freud sont les auteurs représentatifs de cette conception.

4) La conception interactionniste (11) de la motivation

L'origine de la motivation n'est ni totalement interne ni totalement externe. La motivation vient du croisement du sujet et de l'objet qui ont des caractéristiques qui "interagissent" les uns sur les autres. Cette conception est notamment celle de Kurt Lewin.

On pourrait cependant trouver des points communs aux nombreuses définitions qui découlent de ces différentes conceptions :

- la motivation est engendrée par un besoin intérieur qui stimule et active le comportement du sujet ;
- la motivation nécessite chez l'individu un dynamisme interne pouvant orienter son comportement ;
- les incitations et les gratifications augmentent la satisfaction du sujet et le poussent à atteindre l'objectif voulu.

(11) Ce mot est de A. Mucchielli cité ci-dessus

Fort de ces points communs, nous retiendrons la définition suivante : "La motivation est le besoin ou le dynamisme intérieur qui pousse un individu à agir, dans un sens orienté vers un objectif" (12).

- L'idée en est largement admise : des employés satisfaits de leur emploi travaillent mieux. / L'on pense ainsi, qu'il existe une relation entre le travail et la motivation.

Travail et motivation

- Travail et motivation sont indissociablement liés. L'humanité a toujours eu à l'égard du travail deux attitudes contradictoires :
 - * certains, vénèrent le travail. Cette conception favorable au travail peut être illustrée par cette phrase de Zola ; "Le travail est l'unique loi du monde... la vie n'a pas d'autre sens, d'autre raison d'être" ; (13)
 - * d'autres sont hostiles au travail. Le travail n'est point une vertu. L'individu ne travaille qu'à cause des avantages qui en découlent. Tolstoï pousse plus loin cette affirmation : pour lui en effet, le travail est "un moyen de se cacher le désordre et le vide de l'existence" (13).

(12) G.R. Terry et S.G. Franklin. Les Principes du Management - Tendances Actuelles. 8e édition P.348

(13) P. Albou. Problèmes humains de l'entreprise, Dunod 1982
. Poitiers

De nos jours travailler apparaît comme une nécessité incontournable. Mais, il faudrait que le travail procure à l'individu de la joie de vivre et un moyen de réaliser ses propres aspirations.

- Selon Paul Albou (13) le travail d'une façon générale regroupe au moins quatre aspects importants :

- * un aspect économique : donner à l'individu les moyens de vivre ;
- * un aspect psychique : assurer l'épanouissement et la créativité de l'individu ;
- * un aspect social : établir des relations entre les individus ;
- * un aspect moral : qui consiste à mettre en relief le rôle indispensable et formateur de l'effort.

Pour motiver une personne, il faudrait tenir compte de tous ces aspects.

- Pour Chris Argyris (14), la motivation au travail est maximale lorsque chaque travailleur poursuit des objectifs individuels et "fait l'expérience de l'indépendance et de la croissance psychologique". Ainsi, un contrôle étroit fait baisser la motivation et constitue une entrave à la liberté de l'individu. Cette idée d'Argyris constitue une dénonciation de la théorie traditionnelle de motivation.

(14) Chris Argyris . Participation et organisation .
Dunod 1974

La démarche traditionnelle de la motivation

Très connue sous le nom de "méthode de la carotte et du bâton", cette démarche a l'assentiment de nombreuses personnes de nos jours, en Afrique.

La carotte : c'est l'argent, récompense du travail, de l'effort fourni. Le bâton est représenté par l'ensemble des sanctions (morales, sociales, physiques et financières ou les menaces de licenciement). En gestion cette méthode de direction énoncée par Douglas Mac Grégor (15) est appelée la théorie X.

La théorie X

Le management a pour fonction d'organiser l'ensemble des éléments concourant à la production ; pour atteindre les objectifs économiques de l'entreprise. Parmi ces éléments, les employés ont un rôle déterminant. La théorie X, considère que le rôle du management consiste à diriger leurs efforts, à surveiller leurs actions, à les motiver pour qu'ils aient des comportements allant dans le sens des intérêts de l'entreprise. Pour ce faire, les dirigeants doivent surveiller de très près les employés, récompenser ceux qui travaillent bien, punir ceux qui ne le font pas.

(15) Douglas Mac Grégor . La dimension humaine de l'entreprise. Paris Gauthiers - Villars 1969.

Cette théorie a au fait sa source dans la croyance selon laquelle l'homme par nature est hostile au travail, qu'il manque d'ambition, fuit les responsabilités et est indifférent à la bonne marche de l'organisation qui l'emploie. Elle rencontre de nombreux écueils. En effet, l'utilisation du bâton (les punitions) entraîne des forces contraires : sabotage subtil, mauvais climat de travail etc... De même, il est à craindre qu'une direction faisant un usage prononcé de la carotte (récompense, méthode douce) ne soit considérée comme faible. Les salariés demanderont toujours davantage mais donneront de moins en moins. A cette théorie succèdera la théorie Y.

La théorie Y

Comme dans la théorie X, la responsabilité du management consiste à organiser les divers éléments qui concourent à la production. Mais contrairement à la théorie X, le rôle des dirigeants est d'amener les individus à déceler et à développer certaines facultés que les hommes ont dès la naissance. Ainsi, tout homme possède en lui l'aptitude à assumer des responsabilités, la possibilité d'agir dans l'intérêt de son organisation, l'aspiration au développement par le travail etc... Les hommes sont devenus passifs et réfractaires aux besoins des diverses entreprises du fait des expériences vécues, du climat social.

Le rôle du management serait donc de créer dans les organisations, un climat et des conditions de travail permettant aux salariés de réaliser un consensus entre leurs aspirations personnelles et les objectifs de leur organisation.

La comparaison de ces deux théories montre que la théorie X repose totalement sur le contrôle extérieur du comportement humain alors que la théorie Y est fondée sur le self-contrôle et la direction de l'homme par lui-même.

Au Sénégal, bon nombre de personnes optent pour la théorie X. Ainsi, tous les directeurs des ressources humaines rencontrés, sont de cet avis.

Tout ceci, semble confirmer, sous quelques réserves, l'idée d'Henry Bourgoïn (16) : "...dans tous les pays où la distance hiérarchique est grande, comme dans les pays africains, les subordonnés tendent à donner leur préférence à la théorie X de Mac Grégor". Nous reviendrons, sur cette conception de l'autorité, du chef, dans la suite de notre travail.

Une approche récente : la direction participative par objectifs - DPO

- Apparue à la fin des années 50, défendue à son origine par Peter Drucker dans son livre "The practice of Management" (17), elle met en évidence la nécessité de réquérir la participation du personnel dans les prises de décision ; afin d'élever la productivité. Des caractéristiques comme l'enthousiasme, l'initiative, la coopération, sont utilisées pour estimer la performance.

très important

(16) Henry Bourgoïn. L'Afrique malade du management. Edition Jean Picollec. P.189 - 1989. Perspectives 2001

(17) Peter Drucker. The practice of Management, Harper and Row, 1954 Trad. Française ; La pratique de la direction des entreprises. Edition d'organisation, 1957

La DPO évoluera. Au cours des années 60, elle s'attachera à intégrer des objectifs de l'entreprise aux objectifs individuels des salariés (cadres et dirigeants surtout). L'objectif avoué de la DPO, est d'arriver à une meilleure performance de l'entreprise : c'est-à-dire, qu'elle génère plus de bénéfice.

La DPO a surtout été utilisée, là où les résultats étaient objectivement mesurables. La DPO présuppose de la part des employés certaines aptitudes : une indépendance d'esprit, afin de négocier avec leur chef ; un désir partagé chez les salariés (dirigeants comme dirigés) d'augmenter la productivité par la prise d'initiatives. En outre, une réussite de la DPO nécessite que les performances soient considérées comme importantes par tous les employés. Ces préalables ne semblent pas remplis en Afrique. En effet :

- la plupart des évaluations des performances dans les entreprises au Sénégal par exemple, sont faites subjectivement. Ceci, apparaît dans les résultats de notre enquête ;
- Le dialogue entre l'employé et le chef ne semble pas très usité. Les propos suivants, d'un cadre sénégalais d'ethnie Wolof, employé dans une Banque, illustre la nature des rapports entre dirigeants et dirigés : "chez nous, chacun à sa place et tout le monde l'admet" ;
- Le désir d'augmenter la productivité par la prise d'initiatives, n'est pas du tout partagé. Les employés, semble-t-il, ne se retrouvent pas souvent dans leur entreprise (voir notre enquête).
- Tous ces handicaps permettent de comprendre pourquoi l'introduction de la DPO en Afrique a été un échec.

DEUXIEME CHAPITRE

L'explication de la motivation par les
théories des besoins

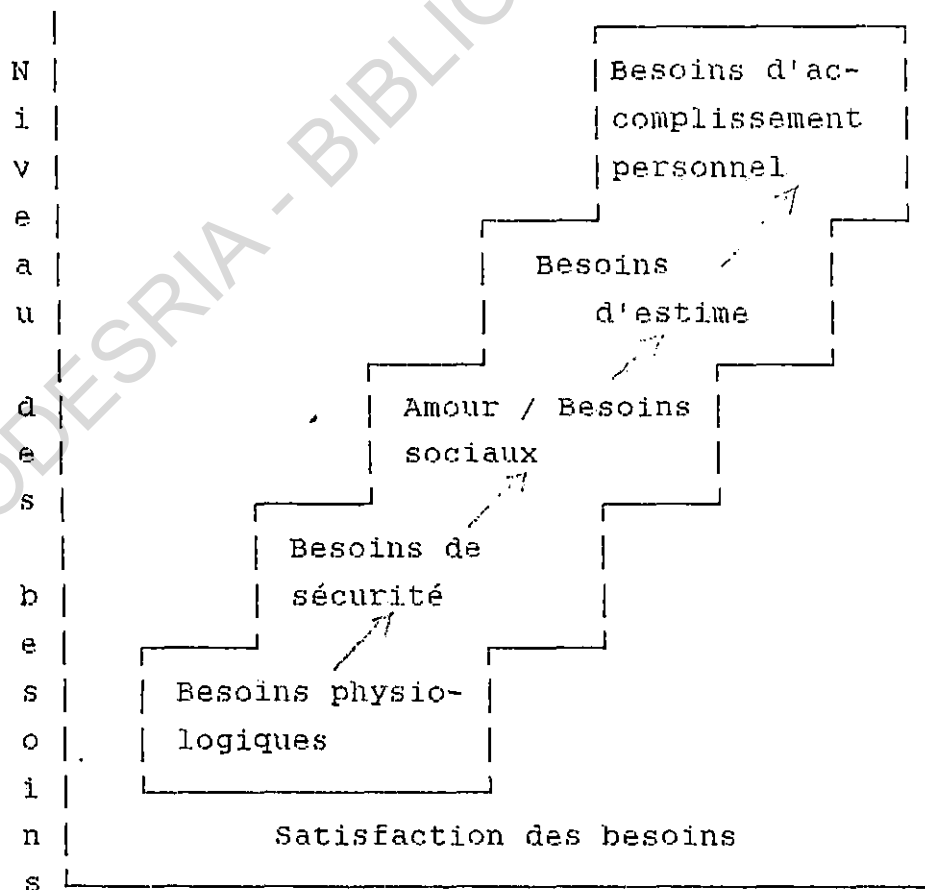
Les motivations sont des expressions
des besoins d'une personne : elles
sont donc personnelles et intériorisées.

Davis

- La caractéristique des théories des besoins est qu'elles mettent l'accent sur l'importance des facteurs psychologiques. Les théories de la motivation basées sur les besoins les plus connues sont certainement celle de la hiérarchie des besoins de Maslow et celle de Mac - Clelland.

La théorie des besoins de Maslow (18)

Pour Maslow, l'homme est un organisme qui a des besoins. Son but dans la vie est de réaliser et de satisfaire un certain nombre de ces besoins. Ces besoins sont organisés en cinq niveaux selon une certaine hiérarchie, comme le montre le schéma ci-dessous.



Sources : "Les Principes du Management" P.352

Au niveau le plus bas, se situent les besoins physiologiques. Ces besoins sont indispensables à tout homme. Entrent dans cette catégorie de besoins : la nourriture, le sommeil, l'eau, l'air, l'activité sexuelle. Ces besoins prédominent lorsqu'ils ne sont pas satisfaits. Pour Maslow, un besoin satisfait n'est plus, un facteur de motivation pour le comportement. Ainsi, dès qu'un homme satisfait convenablement ses besoins physiologiques, ce sont les besoins de niveau immédiatement supérieur qui commencent à prédominer chez lui ; alors apparaissent les besoins de sécurité.

- Les besoins de sécurité : ils permettent de s'assurer un rempart contre les dangers, les menaces, le dénuement. On peut citer comme besoin de sécurité, le besoin de vivre dans un milieu dont l'évolution est prévisible, la sécurité de l'emploi, la retraite, la sécurité sociale. Ces besoins peuvent avoir une portée considérable chez les employés.

Puis, viennent les besoins sociaux ou besoin d'amour, qui comprennent le besoin d'appartenance à un groupe, le besoin d'acceptation par ses pairs, le besoin de recevoir et de donner amitié et amour. Au Sénégal, les besoins sociaux semblent avoir un impact important. Le développement des conféries, des clubs d'étudiants, de groupes de réflexion l'atteste.

Au quatrième niveau, se situent les besoins d'estime ou besoin du "moi" individuel. Ces besoins ont une grande importance pour l'individu. Ils ont deux caractéristiques essentielles :

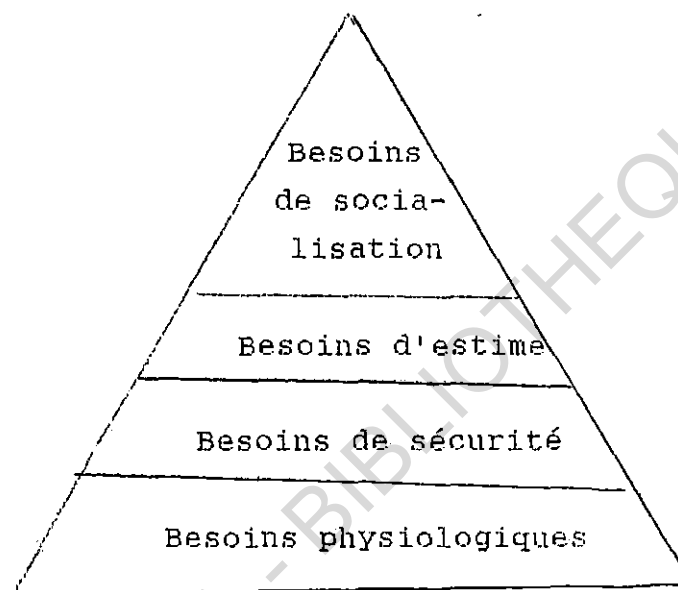
- ils mettent en relief l'estime de la personne pour elle-même. Les besoins de confiance en soi, de compétence, de connaissance, d'accomplissement en sont une illustration ;

- ils concernent la réputation de l'individu. On retrouve ici les besoins de statut, de reconnaissance, la conviction d'être utile à la société.

Au sommet de la hiérarchie de Maslow, se trouvent les besoins d'accomplissement personnel. Parmi ces besoins, on peut citer : le désir de réaliser ses potentialités, de s'auto-développer, de réaliser ses aspirations. L'expression de ces besoins revêt des formes différentes selon les individus. La hiérarchie des besoins de Maslow appelle quelques observations sur son applicabilité aux sociétés africaines. Cette hiérarchie ne saurait être rigide du fait de certaines spécificités culturelles. Ainsi au Sénégal, il semble que l'acceptation de prendre des risques, de prendre des initiatives soit très moyenne. Cela, traduit la faiblesse des contraintes sécurisantes. De même il semble que la volonté d'obtenir des performances (résultats de notre enquête) individuelles ne soit pas aussi grande. En outre, la perception du temps est particulière en Afrique. Il y a, semble-t-il, un fort désir de prendre son temps pour faire quoique ce soit dans la vie. L'on ne se préoccupe pas de l'avenir qui dépend des forces célestes (cf. notre enquête).

(18) Abraham Maslow. Motivation and Personality New - York, Harper and Row, 1954

L'idée d'Henry Bourgoïn (*) selon laquelle les besoins de socialisation sont très élevés en Afrique, mériterait d'être prise en compte. La hiérarchie des besoins en Afrique serait la suivante :



Les besoins d'accomplissement ne disparaissent pas comme peut le suggérer la figure. Ils sont collectifs et, intégrés aux besoins de socialisation. Cette donnée de Maslow, recentrée dans le contexte culturel africain pourrait permettre de connaître les besoins réels qui sont à l'origine du comportement des employés ; afin de mieux les motiver (recherche de gratification appropriée par exemple).

(*) H. Bourgoïn déjà cité

La théorie des besoins de Mac Clelland (19)

Conçue avec les mêmes soubassements culturels que la théorie de Maslow, cette théorie est une adaptation des travaux de Atkinson (20) sur la motivation. Elle met en évidence trois besoins fondamentaux.

- Le besoin d'accomplissement

Les individus ayant un besoin élevé d'accomplissement sont ceux qui dépensent du temps et de l'énergie à penser aux moyens :

- * d'améliorer leur travail
- * de réaliser quelque chose d'important et de valorisant..

Ces hommes tirent un profond plaisir des efforts qu'ils fournissent pour faire un excellent travail. Ces individus sont très créatifs. Ils ont des objectifs et élaborent des stratégies pour les atteindre.

- Le besoin de pouvoir

Les personnes qui s'adonnent à la recherche des moyens d'influencer, de modifier le comportement des autres, ont un fort besoin de pouvoir. Ces individus ont le verbe facile, se battent avec obstination pour obtenir ce qu'ils désirent. Des recherches ont montré que les hauts dirigeants, et surtout, les présidents d'organisations, sont mus par le besoin de pouvoir.

(19) D.C Mac Clelland "Business Drive and National Achievement" Harvard Business Review. JV - 1962 PP 58-71

(20) F.W. Atkinson - Au Introduction to Motivation - Princeton - Van Nostrand, Reinhold, 1964

- Le besoin de relations personnelles

Ceux qui ont un besoin élevé de relations personnelles sont, les individus qui ont à coeur le souci d'avoir des relations chaleureuses et cordiales avec les autres membres de leur communauté. Ils sont compréhensifs et tolérants. Les enseignants, les infirmières, les conseillers et de nombreux fonctionnaires ont souvent, un fort besoin de relations personnelles.

- Des tests de perception thématiques permettent de saisir, l'importance relative de ces trois besoins chez les individus.
- La théorie de Mc Clelland a quelques similitudes avec celle de Maslow. Il existe une liaison entre les besoins d'accomplissement, les besoins de relations personnelles de Mac Clelland et les besoins sociaux, les besoins d'estime de Maslow. Cette théorie appelle donc, les mêmes réserves émises à l'encontre de celle de Maslow. De plus il faut le souligner, la majorité des individus au Sénégal, en Afrique ont des besoins pressants voire vitaux. Très peu d'entre eux consacrent donc leur temps et leur énergie à la recherche des moyens d'influencer leur congénères. Mais, il ne fait pas de doute, la recherche de la satisfaction des besoins énoncés par Mc Clelland entraîne une élévation de l'individu, une émulation, un dynamisme dans la société.

La théorie de Mac Clelland pourrait avoir un intérêt en Afrique. En effet selon son auteur, le besoin d'accomplissement peut être enseigné. Cet enseignement, sera-t-il, source d'une meilleure motivation en Afrique ?

TROISIEME CHAPITRE

L'explication de la motivation par la théorie
de la satisfaction et du rendement et
la théorie des attentes

La motivation à produire se dégage d'un
état présent et futur d'insatisfaction,
et du fait que l'individu perçoit un
rapport direct entre sa productivité
et un nouvel état de satisfaction.

March et Simon

- Certaines recherches sur la motivation montrent que c'est la satisfaction qui génère le rendement ; d'autres, au contraire affirment que c'est le rendement qui engendre la satisfaction. Un autre point de vue considère que la relation rendement - satisfaction est influencée par certaines variables affectant les comportements humains : ce sont les théories des attentes.

Pour illustrer les deux conceptions existantes sur la relation entre rendement et satisfaction, nous présenterons successivement la théorie de Herzberg et la théorie de Skinner.

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg (21)

Herzberg apporte des informations complémentaires dans la compréhension du concept de la motivation . Il distingue deux types de facteurs :

- les facteurs d'hygiène de vie ;
- et les facteurs de motivation.

(21) Herzberg. Le travail et la nature de l'homme.
Paris-EME

Le tableau ci-dessous présente quelques facteurs d'hygiène de vie et de motivation.

Facteurs d'hygiène de vie	Facteurs de motivation
- Méthode de direction et d'autorité : surveillance contrôle	- Possibilité d'une évolution professionnelle
- Conditions matérielles du travail : argent, rémunération	- Reconnaissance du travail et du mérite individuel
- Politique générale de gestion de la main-d'oeuvre de l'entreprise	- Travail fécond permettant à l'individu de s'épanouir
- Statut, sécurité de l'emploi.	- Octroi de responsabilité

Les facteurs d'hygiène de vie sont liés au cadre de travail. Ils sont donc des sources probables d'insatisfaction. Cependant, leur disposition n'est pas forcément génératrice de motivation. La motivation nécessite la satisfaction des besoins de compétence, d'indépendance et, d'accomplissement des individus. Les facteurs de motivation sont considérés comme les facteurs indispensables à un niveau élevé de rendement. La théorie de Herzberg met en relief deux concepts : le contenu du travail et le cadre du travail. Le contenu du travail ; le travail lui-même doit tenir compte des facteurs de motivation.

Pour motiver les salariés, il faudrait prendre en compte non seulement les salaires, les conditions de travail, mais aussi tout autre facteur contribuant à la satisfaction des salariés. Pour Herzberg, c'est la satisfaction qui génère le rendement et non l'inverse. La théorie de Herzberg peut être rapprochée de celle de Maslow comme le montre la figure ci-dessous.

Accomplissement personnel

	Estime	Groupe 1	Groupe 2
Amour / Besoins sociaux		<u>Facteur d'hygiène de vie</u>	<u>Facteurs de motivation</u>
Besoin de sécurité		Argent, rémunération, vie personnelle, conditions de travail	Le travail lui-même, le défi qu'il pose L'accroissement de responsabilité
Besoin physiologique		Relations de travail, statut, sécurité de l'emploi	Les possibilités d'avancement. La reconnaissance par les dirigeants de la qualité du trav. fait
		Politique et gestion administrative de la société, qualité de la surveillance	Les possibilités de développement personnel

Source : "Les Principes du Management" (22)

(22) G.Terry S.Franklin. Les Pricipes du Management - Tendances Actuelles 8e édition P359

On constate que les facteurs d'hygiène de vie regroupent les trois premiers besoins de Maslow et que, les facteurs de motivation se retrouvent au niveau des besoins d'estime et d'accomplissement personnel. La théorie de Herzberg constitue une transcription de celle de Maslow au monde des affaires. Certaines critiques ont été portées à l'encontre de la théorie de Herzberg. La principale est que la satisfaction obtenue par l'employé dépend de ses attentes. Ainsi, si la personne a d'autres espoirs, elle ne sera pas satisfaite. Elle ne sera donc pas motivée.

Or, en Afrique, semble-t-il, les attentes des salariés (leurs fort besoin de socialisation), ne sont pas prises en considération dans les modèles de direction. On peut dire dans ces conditions, que la théorie de Herzberg ne saurait être une source infaillible de motivation chez nous.

II - La théorie de Skinner (23)

Psychologue, Skinner pense qu'un cadre de travail bien élaboré, un travail où les réalisations souhaitées sont louées, conduit à une motivation des employés. La grande idée de Skinner est que : "... C'est l'ensemble de notre environnement externe, et non les besoins, souhaits ou désirs intérieurs qui déterminent le comportement précis qui est le nôtre". (24)

(23) F. Skinner : Pour une science du comportement. Paris Delachaux 1980

(24) G. Terry G. Franklin "les Principes du Management" Tendances actuelles 8e édition P360

Skinner met en évidence, des facteurs de "renforcement positif". Un facteur de renforcement positif, est tout facteur, ou tout stimulus, amenant à une élévation de la probabilité d'avoir une réaction dans un sens voulu. De plus, certains de ces facteurs conduisent à des améliorations chez l'individu (réalisation de ses aspirations). L'individu aura donc tendance à en faire usage. Par contre, l'individu ne réutilisera pas en toute logique, les facteurs ne lui procurant pas des améliorations. Le dirigeant devra donc, prendre en compte cette donnée et, repérer les facteurs capables de mettre en branle et de perpétuer les comportements désirés. Skinner insiste sur le fait que les rémunérations et autres avantages soient fonction des résultats des employés. Pour lui, la cause de la non motivation des salariés est le fait qu'ils ne perçoivent pas le lien entre leur travail et leur rémunération. La théorie de Skinner présente un intérêt certain en Afrique. Les managers africains peuvent s'en servir pour rechercher les facteurs de "renforcement positif" propres au continent.

La théorie des attentes

L'objectif de cette théorie est de trouver une relation entre les variables significatives affectant les comportements humains. Elle retient trois variables déterminantes :

- * les niveaux de motivation ;
- * les capacités et traits de caractère ;
- * les perceptions des rôles.

- Le point de départ de tout travail remarquable est la volonté de faire quelque chose d'appréciable. Cependant pour atteindre cet objectif, la volonté devrait être soutenue par une formation, une éducation parfaite. Deux modèles de théorie des attentes sont très connus : le modèle de Vroom et celui de Porter Lawler.

I - Le modèle de Vroom (25)

L'étude de Vroom se réalise autour d'une des variables significatives : le niveau de motivation. Pour Vroom la motivation au travail résulte de la conjonction de deux facteurs :

- d'une part, ce qu'espèrent les employés des résultats à venir (attentes des employés) ;
- l'importance, la place qu'ils accordent à ces résultats, d'autre part.

Les attentes sont fonction du degré d'espoir qu'un individu met dans le fait qu'un effort donné aboutira à un résultat particulier.

Vroom distingue deux sortes d'attentes :

- les "attentes sur les réalisations associées aux efforts" ;
- les "attentes sur les résultats associés aux réalisations".

(25) Victor Vroom, Work and Motivation - New-York John Wiley and sons, 1967

La première catégorie d'attente met en relief la croyance qu'à l'individu qu'un effort élevé conduira à des résultats élevés. Ainsi, un étudiant peut se dire que s'il travaille plus une matière, ces notes seront meilleures.

Les attentes sur les résultats associés aux réalisations peuvent s'expliquer par l'espoir qu'à un individu, qu'une réalisation spécifique conduira à un résultat donné. Le même étudiant peut se dire qu'une mention à son examen lui permettra d'obtenir une bourse. On appellera valence, la valeur, l'importance qu'un individu accorde à un résultat.

Le modèle de Vroom peut se résumer comme suit :

Attentes sur les réalisations aux efforts	X	Attentes sur les résultats associés aux réalisations	X	Valence (valeur du résul- tat)	=	Niveau de Moti- vation
---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Attentes globales

Source : "Les Principes du Management" P.367

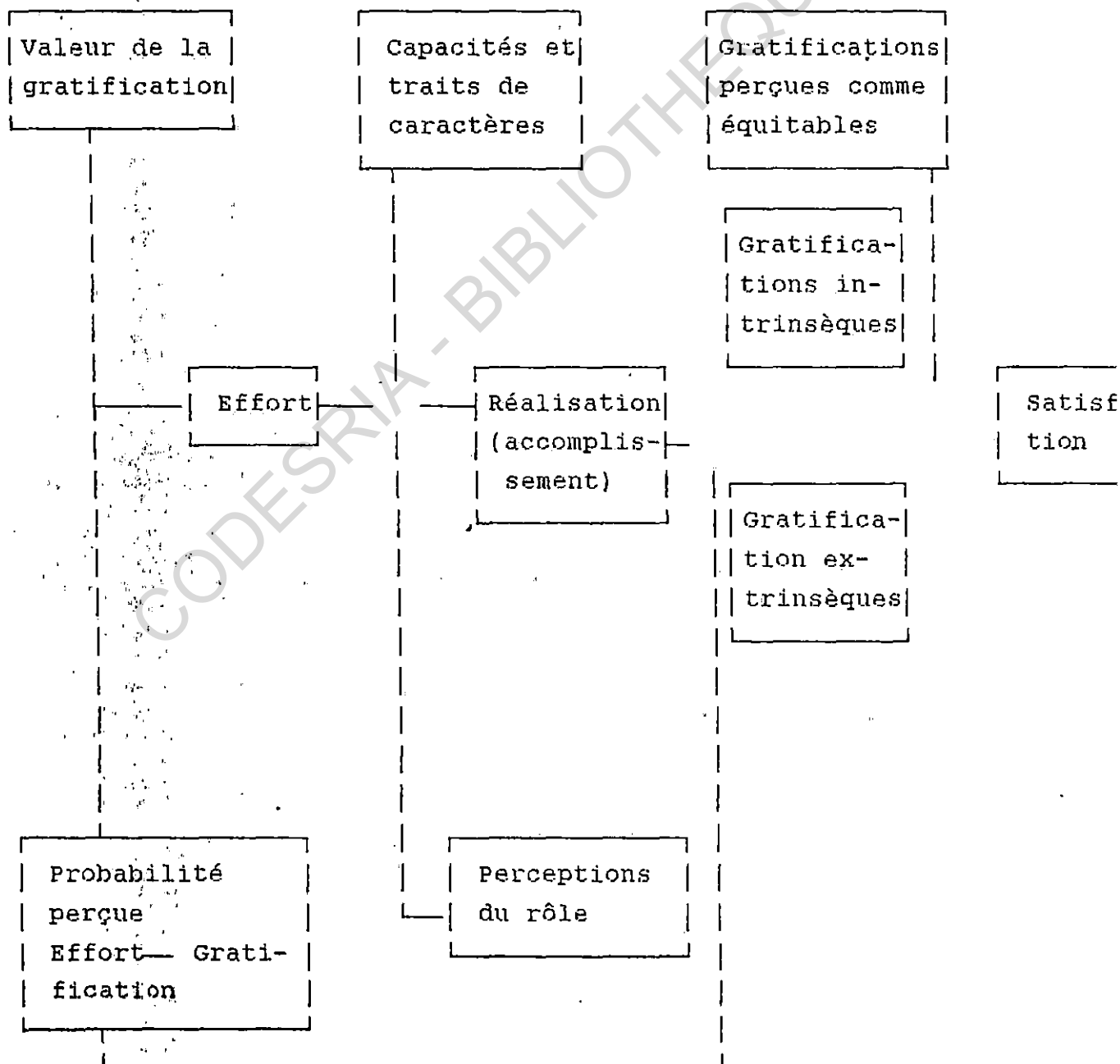
Tout comme la théorie de Skinner, le modèle de Vroom peut avoir une applicabilité au Sénégal et plus généralement en Afrique. Cependant, il faudrait déterminer de manière certaine les attentes des salariés. Ce qui suppose une recherche de leurs valeurs, de leurs espérances, de leurs objectifs dans la vie.

Nous nous sommes pour cette étude, placés dans cette optique.

II - Le modèle de Porter et Lawler (26)

Ce modèle établit une relation circulaire entre rendement et satisfaction. La variable expliquée est le rendement, la variable explicative est satisfaction.

Le modèle tient compte d'autres variables : les capacités et traits de caractère, l'effort, les réalisations, la perception du rôle. Le schéma ci-dessous présente le modèle de Porter Lawler tel qu'il a été présenté par ses auteurs.



Source : "Les Principes du Management" P368

L'effort individuel est accru si l'on s'attend à une récompense. Cette attente entraîne des réalisations élevées. Cependant, ces réalisations dépendent aussi des traits de caractère, des capacités et des perceptions des rôles. Le niveau des réalisations donne droit à des gratifications (intrinsèques et extrinsèques). Si les récompenses sont jugées équitables, le salarié sera satisfait. Cette satisfaction augmentera son degré de motivation, donc son rendement.

Conclusion sur les théories de la motivation

- Les nombreuses théories sur la motivation montrent la subtilité et la grande variabilité de ce concept. La motivation ou l'art d'amener un individu à mieux faire un travail, à le faire avec plus d'entrain ; est influencée par plusieurs facteurs : la tradition, l'environnement, l'éducation, la culture, le système de gestion, la nature du travail ; et, des éléments très personnels comme le système de valeurs et les buts de l'individu dans la vie.
- Aucune des théories évoquées ci-dessus n'a été spécialement conçue pour l'Afrique. Elles ont été conçues pour un univers précis ayant ses valeurs, ses traditions, sa culture. Ces théories ont été jusqu'à présent plaquées sans réflexion approfondie au continent. Elles sont utilisées comme un palliatif, une sorte "de prothèse pour une organisation déficiente". Il n'est donc pas étonnant que ces théories se révèlent inadéquates. Cette inadéquation est certainement due à la non prise en compte de certaines données spécifiquement africaines : nos valeurs.

- Les spécialistes des questions de motivation pensent de nos jours, qu'au lieu de songer à motiver les individus, il serait préférable de songer à la création d'un environnement qui valorise le travail, l'effort, les rémunérations équitables, tous les facteurs (innés chez l'homme) qui développent la motivation.

- Les valeurs, les objectifs, les idéaux occupant une place importante dans le processus de motivation, nous nous sommes demandés quelles sont les valeurs des salariés sénégalais.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

D E U X I E M E P A R T I E

Motivation et valeurs africaines : résultats d'une
enquête auprès des salariés sénégalais

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Les salariés des entreprises africaines, semble-t-il, ne se sentent pas intégrés à leur entreprise. Ils la considèrent comme étant la chose de l'étranger (le blanc), voire de l'Etat. Ils n'y travaillent que, pour avoir de l'argent, pour résoudre les problèmes quotidiens. Ainsi, ils se soucient très peu de la croissance, de la rentabilité, de la bonne gestion de leur entreprise.

Certains, expliquent cet état d'esprit, par l'inadéquation des modes d'organisation, des systèmes de motivation en usage dans les entreprises. Octave Gélihier (27) président du CEGOS pose clairement le problème, lorsqu'il dit : "Le danger que court l'entreprise africaine est d'être considérée comme une mécanique froide, importée d'Europe, restant extérieur au tissu social chaud qui seul polarise l'affectivité, les passions, le dévouement."

Il est donc impératif de trouver des modes d'organisation, des systèmes de motivation pouvant "polariser" les énergies des salariés africains vers un mieux être, une croissance de leur entreprise. C'est à cette grande tâche que nous nous attelons bien modestement. Mais, avant d'y arriver, il conviendrait de connaître l'opinion réelle des salariés sur les modes de direction; les systèmes de motivation en place ; et surtout, quel genre de règles de management leur semble souhaitable.

(27) Octave Gélihier cité par H.Bourgoin l'Afrique malade du management Ed. J. Picollec P.205

Dans un premier chapitre intitulé : Motivation et mode d'organisation, nous exposerons les opinions des salariés sur la manière dont ils sont dirigés et, ce qu'ils auraient souhaité. Les problèmes de la rémunération, les critères de réussite dans une entreprise seront présentés dans le deuxième chapitre. Dans un troisième chapitre, nous évoquerons les problèmes moraux, la religion, la perception du temps chez les salariés.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

PREMIER CHAPITRE

Motivation et mode d'organisation

"Le génie c'est Dieu qui le donne,

mais le talent nous regarde"

G. Flaubert

Nous l'avons vu, tous les hommes n'ont pas la même attitude face au travail. De plus, l'organisation du travail, le style de direction, varie selon l'aire géographique, les modes de vie, les traditions, l'éducation et, le genre de rapports qui s'établissent entre les hommes.

Selon certaines études, en Afrique, le travail se fait dans la gaieté, dans l'ambiance. Cette chaude ambiance permet aux individus de s'investir pleinement dans leur travail, d'accomplir des tâches astreignantes sans s'en rendre compte. L'entreprise africaine, avec ses règles et son style d'organisation calqués sur ceux de l'Occident, apparaît comme une structure étrangère au tissu social africain. C'est ce qui, expliquerait le peu d'empressement au travail des Africains. Mais, qu'en est-il précisément au Sénégal ? Comment les salariés sénégalais jugent-ils leurs entreprises ?

L'entreprise idéale pour le salarié sénégalais

La famille, la vie en groupe semble être une donnée cardinale au Sénégal. L'individu, ici, s'identifie à son groupe social, à sa communauté. Cette conception de la vie, se retrouve dans les entreprises.

(81) Nombre de réponses à cette question sur les 100 personnes interrogées

Ainsi, à la question : "l'entreprise idéale est une extension de sa famille ?" les réponses suivantes ont été données :

Libellé	Nombre D'observation	Fréquence
Très pertinent	26	32 %
Pertinent	28	35 %
Peu pertinent	18	22 %
Pas du tout pertinent	9	11 %
Total	81 (*)	100 %

67 % des salariés interrogés pensent que l'entreprise idéale serait une extension de leur famille. La famille, ici famille élargie est l'entité, la cellule la plus apte à recueillir le dévouement total des individus. A défaut de travailler dans une entreprise propriété de leur famille, les employés souhaiteraient travailler dans une entreprise où ils seraient des actionnaires. En effet, 74 % des employés interrogés ont trouvé pertinente la question suivante : "l'entreprise idéale est une société dont les salariés seraient en même temps les actionnaires."

L'entreprise est également perçue au Sénégal comme une entité dynamique, devant être performante. Cette conception transparait dans les réponses données à la question : "l'entreprise idéale est comme une équipe de football qui gagne". 89 % de notre échantillon trouvent pertinente cette assertion.

L'entreprise tout en étant familiale ou propriété commune des salariés, doit aussi être le lieu de reconnaissance des mérites individuels. Il semblerait donc que la vie en communauté n'excluerait pas le challenge, la récompense des plus méritants. Cette idée est soutenue par le fait que plus, de 75 % des salariés, pensent que l'entreprise idéale est le lieu de reconnaissance des mérites individuels.

L'entreprise comme toute organisation sociale, est un lieu d'échange, de rencontre entre les individus. Et on le sait, de bons rapports entre les hommes créent une bonne ambiance de travail.

Les rapports entre les salariés dans les entreprises sénégalaises : courtoisie, mais grande distance hiérarchique

Dans toutes les sociétés humaines, les rapports entre les individus sont plus ou moins teintés d'inégalité. Ces rapports inégaux sont plus ou moins acceptés selon les contrées, selon les cultures.

Le Sénégal, comme bon nombre de pays africains, était une société structurée, hiérarchisée. Chez les Wolofs par exemple, il existait des castes. Les membres des castes se mariaient entre eux, perpétuant de fait cette division sociale. De même, la répartition des tâches était faite selon les origines sociales (castes). De nos jours, ces moeurs ont presque disparues. cette différenciation aura laissé cependant des séquelles que l'on retrouve au sein des entreprises.

Ceci transparaît dans les réponses à la question suivante :
 "Dans vos rapports avec vos collègues, qu'est-ce qui prime
 votre fonction ou votre qualification ?"

Libellé	Nombre	
	d'observation	Fréquence
Toujours	8	10 %
Souvent	32	37 %
Parfois	20	23 %
Jamais	26	30 %
Total	86	100 %

70 % de notre échantillon estiment que ce qui prime dans leur rapport avec leurs collègues, c'est leur fonction ou leur qualification. Cette primauté de la fonction varie selon les catégories socio-professionnelles, comme le montre le tableau ci-dessous.

Importance Rapport Catégorie socio-prof.	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais	Total	Fréquen.
Cadres	0	15	5	5	25	80 %
Ag. de Maî.	3	8	5	8	24	65 %
Emp. de bu.	4	7	7	12	30	60 %
Ouvriers	1	2	3	1	7	85 %

Les rapports des cadres et de leurs subordonnés sont des rapports où sont mis en relief les fonctions. Il existe donc une grande distance hiérarchique. Ceci apparaît même au niveau des ouvriers, quand ils sont chef d'équipe par exemple. Ainsi 85 % des ouvriers pensent que leur fonction est déterminante dans leur rapport avec leurs collègues.

Cette distance hiérarchique que Henri Bourgoïn définit comme étant "la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui le détient et celui qui y est soumis" ; semble au premier regard bien acceptée au sein des entreprises sénégalaises, particulièrement chez les subordonnés. Ceci est attesté par le croisement de la question suivante avec les catégories socio-professionnelles.

Question : Le fait de demander un rendez-vous, de passer par une secrétaire, avant de rencontrer certains chefs, est-il un obstacle à l'amélioration des conditions de travail ?

Amélioration condition de travail - catégorie socio-professionnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	Total
Cadres	3	10	9	5	27
Agents de Maîtrise	2	6	5	14	27
Employés de bureau	11	6	5	10	32
Ouvriers	5	4	2	3	14
	21	26	21	32	100

64 % des ouvriers trouvent normal de demander un rendez-vous, de passer par une secrétaire avant de rencontrer leur chef. Il en va de même pour 53 % des employés de bureau.

Par contre 70 % des agents de maîtrise et 52 % des cadres trouvent que les conditions de travail auraient été améliorées si on pratiquait une politique d'"Open door".

Cette barrière entre individus très visible lorsqu'on visite les entreprises, est source de conflit latent. Les cadres considèrent que les subordonnés font le travail, mais on ne les suit pas de près. Ils sont responsables, avec leurs collaborateurs. Les subordonnés eux considèrent qu'ils sont sous-payés. Ils voient les cadres comme les "profiteurs de l'entreprise". Les propos de cet ouvrier d'une entreprise en difficulté reflète bien l'état d'esprit des subordonnés concernant leur chef. "On nous demande de travailler plus, de faire des heures supplémentaires non payées. Quand cela marchait, je ne gagnais que 40 000 F. Même si cette entreprise fermait, je serais moins embêté que ceux qui gagnaient 500 000 F à ne rien faire. C'est à eux de travailler plus".

Les entreprises gagneraient à ce que les rapports entre salariés s'améliorent. La découverte de relations sous fond conflictuel au sein des entreprises, nous amène à nous demander quel serait le chef idéal dans une entreprise au Sénégal.

Le chef idéal dans les entreprises sénégalaises

La question de base, nous ayant permis d'avoir le renseignement est la suivante :

Parmi les chefs suivants, lequel préférez-vous ?

Les salariés avaient à choisir entre le patron autoritaire, le patron paternaliste, le patron effacé et exigeant.

Le patron autoritaire est, celui qui prend souvent ses décisions sans concertation. Il s'attend à ce que ces décisions soient appliquées sans soulever la moindre objection.

Le patron paternaliste au contraire, bien que prenant généralement ses décisions seul, essaie d'expliquer à ses subordonnés les raisons qui ont guidé cette prise de position. Il les incite à poser des questions et y répond. Cela permet aux subordonnés de se sentir consultés, intégrés à la prise des décisions.

Le patron effacé mais exigeant lui laisse chacun faire son travail, une fois les tâches définies. Tout un chacun sera jugé sur ses résultats. Il consulte ses subordonnés pour la définition des tâches et des rôles. Il est donc à la fois démocrate et consultatif. Il laisse une grande liberté d'action aux salariés.

Les réponses suivantes furent recueillies

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Patron autoritaire	5	5 %
Patron paternaliste	9	9 %
Patron effacé mais exigeant	83	86 %
Total	97	100

Selon les catégories socio-professionnelles nous avons obtenu, les réponses ci-après :

Catégorie professionnelle	Patron autoritaire	Patron paternaliste	Patron effacé mais exigeant	Total
Cadres	2	0	24 92%	26
Agents de maîtrise	2	2 - 0,7 %	23 85%	27
Employés de bureau	1	4 - 1,2 %	26 84%	31
Ouvriers	0	3 - 2,3 %	10 77%	13
Total	5	9	83	97

Le patron autoritaire est décrié par tout le monde particulièrement par les ouvriers (aucun ouvrier n'en veut). Le patron paternaliste est un peu plus admis 2,3 % des ouvriers.

Le chef idéal dans une entreprise sénégalaise est le patron effacé, mais exigeant. Il semble, que les salariés sénégalais tout en admettant un contrôle de la direction, du chef, veulent une grande liberté de manoeuvre, une grande indépendance.

Ces résultats à priori sont étonnants. En effet, nous nous attendions à voir le score réalisé par le chef paternaliste très élevé. Ceci conformément à la réaction de dépendance que l'on note dans les sociétés africaines. L'explication que nous trouvons à ce fait est une percée des valeurs individualistes. Les réponses à la question suivante : "Pour réussir sur le plan matériel ou économique l'individu est impuissant, seul le groupe est efficace" tendent à corroborer ces propos. 59 % des enquêtés n'approuvent pas cette affirmation. Nous reviendrons dans le troisième chapitre sur l'évolution de certains comportements dans la société sénégalaise. Voyons à présent, l'organisation interne des entreprises.

La définition des rôles, des fonctions dans les entreprises sénégalaises

L'entreprise moderne est caractérisée par une définition correcte des tâches et des fonctions assignées à chaque employé. Cette répartition du travail, sous-tendue par la bonne connaissance par chaque salarié de son rôle, devrait accroître l'efficacité de l'entreprise.

Dans les entreprises sénégalaises, les fonctions ne sont pas très bien définies. Ces entreprises ne disposent pas toutes d'organigramme et quand il existe, il est souvent confus et imprécis comme l'attestent les tableaux suivants :

Tableau 1 : Réponse à la question : avez-vous connaissance de l'existence dans votre entreprise d'un organigramme ?

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Oui	62	66 %
Non	32	34 %
Total	94	100 %

Tableau 2 : Comment jugez-vous cet organigramme ?

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Simple et clair	38	58 %
Confus et imprécis	24	36 %
Autres	4	6 %
Total	66	100 %

Tableau 3 : Pensez-vous que dans votre entreprise les différentes fonctions sont précisément définies ?

Libellé	Nombre d'observation	Fréquence
Non réponse	4	4 %
Toujours	18	18 %
Souvent	28	28 %
Parfois	32	32 %
Jamais	18	18 %
	100	100 %

Ces tableaux appellent certaines remarques. 6 % des personnes interrogées n'ont pas répondu à la question de l'existence d'un organigramme, par contre 34 % se sont abstenus de le juger. Soit, les gens ont répondu sans connaître l'existence de l'organigramme et, se sont donc heurtés à la difficulté de le caractériser, soit, cet organigramme existe mais n'est pas ventilé.

Ces deux conclusions sont plausibles comme le montre le croisement des deux questions précédentes par la catégorie socio-professionnelle.

Tableau 4 : Catégorie socio-professionnelle et connaissance d'un organigramme

Organigramme catégorie socio- professionnelle	Non réponse	Oui	Non	Total
Cadres	0	26	1	27
Agents de maîtrise	4	14	9	27
Employés de bureau	1	14	17	32
Ouvriers	1	8	3	14
Total	6	62	32	100

Tableau 5 : Catégorie socio-professionnelle et comment qualifiez-vous cet organigramme ?

Libellé	Non réponse	Simple et clair	Confus et imprécis	Autres	Total
Cadres	1	21	3	2	27
Agents de maîtrise	13	7	7	0	27
Employés de bureau	15	7	9	1	32
Ouvriers	5	3	5	1	14
Total	34	38	24	4	100

Une fois les fonctions bien définies, l'entreprise doit mettre en oeuvre une politique permettant au personnel de s'améliorer dans leur tâche. Elle a recours pour cela à la formation continue.

- Le Problème de la Formation

La formation du personnel, que l'on pourrait définir comme étant l'application d'actions visant au maintien à niveau et à l'amélioration des salariés, afin qu'ils puissent remplir efficacement leur rôle -, revêt une importance particulière, de nos jours, dans les entreprises. Elle peut être même considérée comme un élément essentiel de la compétitivité, voire de la survie de l'entreprise. Au Sénégal, comme dans bon nombre de pays Africains, les entreprises ne se donnent pas pour priorité la formation, la mise à niveau du personnel. Elles seraient beaucoup plus soucieuses des bénéfices immédiats, hypothéquant ainsi leur avenir.

- Selon notre enquête, 60 % des enquêtés disent que leur entreprise ne disposent pas d'une structure de formation continue. Pourtant, la grande majorité de ces salariés estime que la formation continue est indispensable à l'amélioration de la qualité de leur travail. En effet, les réponses ci-dessous ont été données à la question. Estimez-vous la formation continue indispensable à la qualité de votre travail ?

Libellé (question)	Nombre d'observations	Fréquence
Très important	59	61 %
Important	32	33 %
Peu important	3	3 %
Sans importance	3	3 %
Total	97	100

L'importance du rôle accordé à la formation par les salariés se comprend d'autant mieux, si l'on sait qu'ils auraient souhaité une rotation des postes dans leur entreprise afin d'être polyvalents. Ils considèrent même que la spécialisation n'est pas la meilleure source d'augmentation de la productivité. Le salarié sénégalais semble très soucieux de sa formation. Il serait donc intéressant de connaître sa conception du travail :

La conception du travail chez les salariés sénégalais

Selon la culture, l'éducation, l'environnement, les hommes adoptent une certaine attitude vis-à-vis du travail. Cette disposition à l'égard du travail ne sera pas sans incidence sur la performance des organisations. L'exemple Japonais en est une illustration. Très jeune, l'enfant japonais apprend que la grande malédiction existant sur terre est la paresse. Très tôt donc, on travaille dur. Les résultats, nous les connaissons. (28) Pour cerner la position des salariés sénégalais à l'égard du travail, et sous quelques réserves, la position de la société sénégalaise en général, nous leur avons posé les questions suivantes :

Question 1 : Votre avis : travailler c'est aimer DIEU

Question 2 : Votre avis : on travaille pour vivre et faire vivre

Question 3 : Votre avis : travailler c'est s'épanouir

Question 4 : Votre avis : on travaille par nécessité, si c'était possible on s'en passerait

(28) Pour de plus amples renseignements sur la conception du travail au Japon, voir William Ouchi, La Théorie Z

Ils avaient le choix entre 4 réponses possibles :

- tout à fait d'accord ;
- d'accord ;
- pas d'accord ;
- et pas du tout d'accord.

Les résultats suivants ont été enregistrés. A la première question, 80 % des salariés sont tout à fait d'accord ou d'accord. Il y a donc, un grand rapprochement entre le travail, l'effort et Dieu. 93 % des salariés estiment aussi que le travail a pour intérêt principal, vivre et faire vivre. De même, 92 % des salariés considèrent le travail comme un facteur d'épanouissement. Par contre, la moitié des personnes interrogées pense qu'ils travaillent par nécessité et que si c'était possible, ils s'en passeraient. Quelle leçon tirer de ces différents chiffres ?

Il semble à priori que travailler, n'est pas une donnée, une vertu cardinale dans la société sénégalaise. On peut dire, toute réserve gardée, que si les salariés avaient assez de moyens pour vivre, ils se passeraient volontiers de travailler. Mais très curieusement, la grande majorité considère le travail comme un facteur d'épanouissement. Quel travail est-ce alors ? Est-ce un travail délibérément choisi, ne comportant pas de contraintes d'heures, d'emploi de temps ? Nos questions, hélas ne permettent pas d'y répondre. Autre chose, les salariés considèrent que travailler c'est être en conformité avec les préceptes religieux. Est-ce désir de conformité aux préceptes religieux (très fort au Sénégal nous y reviendrons) qui fait que les salariés, trouvent un facteur d'épanouissement dans le travail ? Difficile d'y répondre. Nous soulignerons aussi que ceux qui travaillent beaucoup dans les entreprises sont bien vus par leurs collègues.

Ils les considèrent comme des modèles à imiter (75%). Voyons maintenant comment circule l'information dans les entreprises au Sénégal.

Le problème de l'information, de la communication et de la participation dans les entreprises sénégalaises

"De nos jours, la communication dans l'entreprise est d'autant plus vitale que l'information est reconnue comme matière première de décision" (29). Malheureusement, dans les entreprises sénégalaises, la circulation de l'information n'est pas bonne. Ainsi, aux questions - comment circulent les décisions de la direction au sein de votre entreprise ? - comment circule l'information au sein de votre entreprise ? Seuls 25 %, puis 16 % estiment efficaces les procédés d'information. Cette mauvaise circulation de l'information, surtout des décisions de la direction, crée un mauvais climat de travail. Les salariés n'ont guère confiance en leur direction et l'encadrement juge aussi très mal les employés. Tout en se montrant très courtois dirigeants et dirigés ne s'aiment, il nous semble, pas beaucoup. Ainsi à la question avez-vous confiance en la direction de votre entreprise, 50 % des enquêtés répondent qu'ils ont peu confiance en leur direction. Ce manque de confiance est nettement prononcé chez les ouvriers, comme le montre le tableau ci-dessous.

(29) B.Martory D.Crozet Gestion des Ressources humaines 3e édition Nathan P213

Tableau : Catégorie socio-professionnelle et confiance en la direction

Confiance direc- tion catégorie prof.	Non réponse	Tout à fait	Peu	Pas du tout	Total
Cadres	0	14	9	4	27
Agents de maîtrise	0	14	13	0	27
Employés de bureau	2	16	11	3	32
Ouvriers	1	3	8	2	14
Total	3	47	41	9	100

La consultation des salariés, leur participation à la prise de décision n'est pas fréquente dans les entreprises, même si leur apport aurait été bénéfique. Le tableau ci-dessous donnant les réponses des catégories socio-professionnelles à la question suivante, l'atteste.

Question : Le direction tient-elle compte de votre avis sur des questions où votre expérience et votre compétence auraient été bénéfiques ?

Libellé	Non réponse	très souvent	Souvent	De temps en temps	Jamais	Total
Cadres	0	7	7	9	4	27
Agents de maîtrise	0	2	7	17	1	27
Employés de bureau	1	1	0	12	18	32
Ouvriers	0	0	0	3	11	14
Total	1	10	14	41	34	100

78 % des ouvriers, 58 % des employés de bureau disent qu'ils ne sont jamais consultés, lors de la prise de décision, même si cette décision touche à l'amélioration de leur travail. Par contre 51 % des cadres affirment qu'ils sont très souvent et souvent consultés lorsque les questions les touchent directement. Ceci, à notre avis, est très déplorable ; surtout si l'on sait que 90 % des salariés pensent que la création de groupes de réflexion sur l'avenir de leur entreprise est une des stratégies pouvant améliorer la performance de leur organisation. De même, à la question : La direction vous encourage-t-elle à émettre des suggestions pour améliorer les conditions de travail? seuls 31 % estiment que la direction le fait souvent.

Il existe donc un cloisonnement, une barrière entre subordonnés et chefs dans les entreprises sénégalaises.

De notre enquête, il ressort que l'entreprise sénégalaise peut être caractérisée par :

- des rapports courtois entre salariés mais sous fond conflictuel ;
- une grande distance hiérarchique ;
- une mauvaise définition des rôles et des fonctions ;
- une mauvaise circulation de l'information et des décisions.

Une fois connus, les problèmes afférents à l'organisation des tâches, des fonctions, nous nous proposons d'aborder, l'épineux problème des rémunérations.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME CHAPITRE

Rémunération, problèmes matériels,
critères de réussite et motivation.

La détermination des rémunérations affecté à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation, son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement.

. B.Martory D.Crozet

"Gestion des Ressources
humaines"

Le problème de la rémunération occupe une place centrale, dans la vie de toute organisation. Elle influe aussi bien sur son équilibre financier que sur son équilibre social. C'est dire que la rémunération, son équité, les problèmes matériels déterminent largement le niveau de motivation des employés.

D'une manière générale, les salaires en Afrique sont bas avec, des écarts énormes entre catégories socio-professionnelles. Certains, expliquent cette faiblesse des rémunérations par le coût de la vie et aussi, la prise en charge par les entreprises de certaines charges sociales. Cette couverture sociale tend à diminuer voire à disparaître. Mais les salaires eux, ont peu évolué.

L'avis du salarié sénégalais sur sa rémunération

Les salariés sénégalais sont unanimes, leur rémunération ne correspond pas du tout à leur travail. Ils estiment qu'ils sont sous-payés. Il existerait donc, un différentiel entre la valeur réelle de leur travail et ce qu'ils perçoivent. Telle est la conclusion qui ressort des réponses à la question suivante : Votre rémunération correspond-t-elle à votre travail ?

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Bien supérieure	0	0 %
Supérieure	0	0 %
Inférieure	71	77 %
Bien inférieure	21	23 %
Total	92	100 %

De plus, selon eux, la politique salariale est inadéquate, inéquitable et, malsaine pour l'équilibre social de leurs entreprises. Cette politique de rémunération favoriserait les cadres, les dirigeants par rapport aux autres employés ; comme le montre le tableau suivant, réponse à la question : "Vos dirigeants sont trop bien rémunérés ?

Libellé	Nombre d'observation	Fréquence
Pas du tout d'accord	7	8 %
Pas d'accord	27	31 %
D'accord	30	34 %
Tout à fait d'accord	23	26 %
Total	87 (*)	100 %

L'unanimité des enquêtés sur la question salariale, nous a conduit à nous demander ce que gagne à peu près un salarié sénégalais. Les réponses suivantes ont été obtenues :

Quelle salaire	Non	0, -	50 -	100-200	+200	Total
Catégorie prof.	réponse	50 000	100 000	mille	mille	
Cadres	0	0	0	4	23	27
Agents de mait.	0	0		17	9	27
Employés de bur	1	1	15	14	1	32
Ouvriers	0	3	11	0	0	14
Total	1	4	27	35	33	100

*) Chaque fois que le nombre d'observation sera inférieur à 100, c'est qu'il existe des gens qui n'ont pas répondu. Ici, ils sont 13.

Ainsi, un cadre gagne en moyenne plus de 200 000 F. Un agent de maîtrise touche environ 100 à 200 mille francs. Un employé de bureau a un salaire moyen compris entre 75 et 125 mille francs. Les ouvriers ont un salaire se trouvant dans la fourchette de 40 à 80 mille francs. Ce salaire est-il insuffisant ? Difficile d'y répondre. Mais, il semble un peu plus élevé que dans les pays limitrophes : Mali, Mauritanie, Gambie, Guinée Bissau. Il est de noter que la vie coûte particulièrement cher à Dakar. Dakar est l'une des villes les plus chères d'Afrique Occidentale. Nous pensons en toute objectivité que les salaires tout en étant pas très élevés, ne sont pas aussi bas comme le laisseraient croire les opinions des salariés. Ce sont les charges annexes qui amoindrissent la portée du salaire. Le salaire ici, loin d'être le revenu d'un individu est plutôt familial (famille élargie). Qu'on se le dise, 75 % des salariés ont au moins dix personnes en charge (résultat de notre enquête). Si l'on répartit le revenu individuel entre dix personnes, on comprend aisément pourquoi les salariés ont beaucoup d'ennuis matériels.

La vie quotidienne du salarié sénégalais : beaucoup de difficultés matérielles

"Je travaille depuis quinze ans. Mais je n'ai pas 10 000 F d'épargne. Je vis au jour le jour. A partir du 20, je suis obligé de m'endetter pour tenir jusqu'à la fin du mois". Cette plainte d'un employé de la SONACOS pourrait bien être celle de la majorité des salariés sénégalais.

. L'endettement systématique

Par habitude ou, du fait des difficultés, le salarié sénégalais vit de crédit octroyé souvent par le boutiquier du quartier, il est souvent endetté. Seuls 19 % de notre échantillon disent n'avoir pas de dettes.

La dette représente parfois une bonne partie du salaire comme le montre le tableau suivant, réponse à la question : "Quel est le pourcentage de votre dette par rapport à votre revenu ?"

Libellé	Nombre d'observation	Fréquence
Nul	1	2 %
1 à 5 %	4	8 %
5 à 10 %	12	22 %
Plus de 10 %	36	68 %
Total	53	100 %

Les demandes d'avance sur salaire sont fréquentes. 75 % des salariés y recourent. On comprend alors pourquoi, l'épargne est quasi inexistante dans cette couche de la population. Cependant, il ressort de notre enquête que les Soninkés ne sont presque pas endettés, ne recourent presque jamais aux avances sur salaire et sont très épargnants. Le tableau ci-après donne la tendance à l'épargne des salariés selon les ethnies.

Revenu épargne ethnique	Non réponse	Oui	Non	- de 10 %	+ de 10 %	Total
Non réponse	0	0	0	0	1	1
Wolof	0	3	19	13	4	39
Diola	1	0	4	2	1	8
Sérère	0	2	8	3	4	17
Toucouleur	1	1	12	6	2	22
Soninké	0	1	0	0	4	5
Mandingue	0	0	4	0	0	4
Autres	0	0	2	2	0	4
Total	2	7	49	26	16	100

L'ethnie Soninké est-elle la plus économe au Sénégal ? Nous ne saurions y répondre faute d'informations plus amples. Conséquence de cette acuité des difficultés matérielles, les salariés sénégalais s'adonnent aux jeux de hasard (le PMU notamment), vivent dans le rêve de faire fortune, s'abandonnent à la fatalité. Cette tendance à la fatalité, à la résignation nous semble dangereuse et dommageable pour le développement du pays. En effet, nos enquêtés ont un âge moyen de 35 ans. Et à cet âge, le dynamisme, la combativité devraient être les valeurs refuges. Sinon qu'en sera-t-il lorsqu'ils auront 45 - 50 ans ? Les problèmes d'argent occupent, on le voit, une place prépondérante dans la vie des employés. D'ailleurs 62 % des personnes interrogées estiment, que dans leur vie, les problèmes d'argent prennent autant de place que les autres problèmes.

Le salaire, la rémunération d'un individu doit lui permettre, d'assurer des besoins essentiels comme se nourrir, se vêtir, se loger, se soigner, se divertir. Pour cerner comment ces besoins sont satisfaits, nous avons posé aux salariés la question suivante : "Comment utilisez-vous votre revenu en pourcentage ? Nous avons choisi comme source d'affectation du revenu, l'alimentation, les vêtements, le logement, la santé éducation, les loisirs, autres (dons au reste de la famille). Nous avons introduit la rubrique autres pour apprécier la part de son revenu que le travailleur affecte à ses parents proches. On sait en effet, qu'en Afrique, au Sénégal en particulier, la famille n'est pas réduite au père, à la mère et aux enfants.

Le tableau ci-dessous donne la part de son revenu que le salarié affecte à l'alimentation.

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Non réponse	0	0 %
- de 2	11	11 %
2 - 37	54	55 %
37 - 72	33	34 %
Total	98 (*)	100 %

Moyenne sans non réponse : 37,32. Ecart-type 35,91

Ainsi en moyenne le salarié consacre 37,32 % de son revenu à son alimentation, 8,07 % à ses vêtements, 12,26 % à sa "santé-éducation", 6,09 % à ses loisirs ; 13 % en dons au reste de sa famille, 15 % à son logement. L'alimentation prend donc, plus du tiers du revenu, suivi du logement et, des aides portées aux parents.

Les salariés ont, problèmes matériels aidant, une préférence pour le présent. Ils préfèrent ainsi, avoir à l'instant 1 million de francs que d'attendre un an, pour obtenir 1 million six cent mille.

On pourrait dire qu'en général, le salarié sénégalais vit au jour le jour, est souvent endetté et, s'attend à ce que son revenu soit augmenté.

(*) Car certains salariés ont répondu ne pas s'occuper de leurs dépenses d'alimentation.

Une augmentation des salaires aurait selon les salariés, l'avantage de réduire leur dépendance vis-à-vis du crédit, de vivre plus décemment. Tout en ne disant pas que les salaires sont suffisants, nous doutons que cette augmentation puisse avoir un effet décélérateur de la tendance au crédit. En effet, une employée de bureau, nous a dit que si son salaire était majoré de 15 % (13 500 F environ) qu'elle demanderait un prêt pour acheter une voiture d'occasion. Elle n'a point songé aux dépenses d'essence, d'entretien, de réparation de sa voiture. Les difficultés des salariés tout en étant réelles, découlent, il nous semble, d'un mauvais planning de leur revenu, d'une stratégie inadéquate d'affectation de leurs ressources.

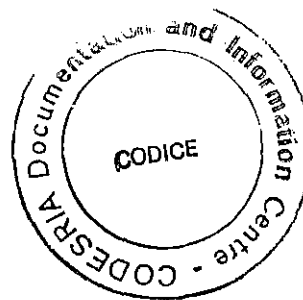
Réussir dans la vie semble être le souci de la plupart des hommes, voyons maintenant comment réussir dans une entreprise sénégalaise.

La conception de la réussite chez les salariés sénégalais

Au Sénégal, comme partout en Afrique, bien de salariés ne choisissent pas leur métier. Trouver un emploi relève déjà, d'un exploit. La motivation pour la carrière est donc souvent inexistante.

Dans la plupart des entreprises, il n'existe pas aussi une politique de gestion des carrières, même pour les cadres. Or, une politique de gestion des carrières aurait permis l'élevation de la motivation du personnel, la baisse des coûts de recrutement, et une meilleure gestion des ressources internes.

Réussir dans la vie, réussir en entreprise, ne provient pas ici d'un planning établi, suivi rigoureusement mais plutôt, du hasard, de la chance.



La santé : Premier critère de réussite

La maladie est l'ennemi le plus redouté des salariés sénégalais. Cette crainte excessive de la maladie s'explique par plusieurs facteurs. La première raison est matérielle. Les problèmes de santé publique sont cruciaux au Sénégal. Les médicaments coûtent cher. De plus dans les hôpitaux, c'est le patient lui-même qui doit acheter les médicaments pour se soigner. Quand bien même dans les entreprises, il existerait un système de sécurité sociale, la couverture dans bien des cas n'est que de 40 % des frais. Les revenus déjà jugés insuffisants, ne peuvent que s'amenuiser avec l'apparition de dépenses supplémentaires de santé. Tout cela fait que le travailleur préférerait être pauvre et avoir une bonne santé. En effet, c'est ce qui ressort des réponses à la question suivante : "ceux qui sont riches mais malades sont les plus à plaindre ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Oui	57	100 %
Non	0	0 %
Total	57	100 %

Les sociétés humaines diffèrent entre elles sur plusieurs aspects. Ainsi, le type de relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la communauté peut être un élément de différenciation. Certaines sociétés valorisent la vie en groupe, le temps consacré par l'individu à sa communauté (sociétés communautaires) ; d'autres, au contraire, valorisent le temps consacré par l'individu à sa vie personnelle, à ses propres problèmes.

Plusieurs études ont montré qu'en Afrique, nos sociétés sont presque toutes communautaires. On aurait dû s'attendre à ce que la réussite dans la vie, dans l'entreprise soit celle du groupe. Mais curieusement on note, une tendance vers une culture individualiste dans les réponses de certaines personnes interrogées. Par exemple, 60 % enquêtés pensent qu'un individu seul est plus apte à réussir sur le plan économique. Il y a donc incontestablement, au Sénégal, une mutation culturelle qui s'opère. Cette mutation aboutira-t-elle à un ordre qualitativement supérieur à l'ordre présent ? seul l'avenir nous le dira.

Autres atouts pour la réussite : le dynamisme, l'audace, le risque

Les salariés sénégalais admettent que pour réussir, il faut être entreprenant, avoir l'esprit du risque, être audacieux. Savoir saisir les opportunités, les exploiter au maximum, est aussi vu comme critère de réussite. De plus en plus, peut être aussi autre mutation culturelle, le temps est considéré comme déterminant dans la réussite. Témoin, 84 % des personnes interrogées trouvent pertinente la phrase : "Tout faire vite et bien ; c'est la condition du progrès économique et social." La volonté de prendre des risques transparaît à travers la réponse à l'utilisation qu'ils feraient de leur indemnité lors d'un licenciement. 85 % des enquêtés investiraient cette somme dans la création d'une entreprise, au lieu de l'utiliser pour vivre en attendant un emploi.

En outre, on peut noter que les personnes interrogées ont un mental constructif, ne s'intéressant qu'aux événements présents où à venir. Le passé glorieux ou sombre est sans grand intérêt pour eux comme le témoigne leur réponse à la question: Par vos pensées, où vivez-vous le plus ?

Libellé	Nombre d'observat°	Fréquence
Non réponse	0	0 %
Dans le passé	3	3 %
Dans le présent	32	32 %
Dans le futur	65	65 %
Total	100	100 %

Intéressons-nous à présent à l'opinion des salariés sur un des maux de notre société, le chômage.

Les salariés sénégalais et le problème du chômage

L'une des principales difficultés des Etats Africains, le chômage, n'arrête de s'amplifier. Il existe une inadéquation entre le rythme de formation des jeunes, des diplômés et le rythme de création d'emplois. Malgré des efforts sensibles du gouvernement sénégalais, le chômage loin d'être enrayé ne fait que prendre de l'essor. Ce phénomène de société interpelle tous les citoyens, particulièrement la population active.

Pour recueillir l'opinion des enquêtés nous leur avons posé trois questions relatives au chômage.

- La première : "Si beaucoup de diplômés chôment c'est parce qu'ils ne se battent pas assez pour faire quelque chose et attendent tout de l'Etat" (réponse tableau 1).

- La seconde : "l'Etat est le principal responsable du chômage de par ses politiques inadéquates et son train de vie dispendieux" (réponse tableau 2).
- La dernière : "c'est une bonne chose pour la société que de former les gens même si, un emploi n'est pas assuré" (réponse tableau 3).

4 réponses étaient possibles : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord. Les réponses suivantes ont été recueillies.

Tableau 1

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Non réponse	3	3 %
Tout à fait d'accord	25	25 %
D'accord	16	16 %
Pas d'accord	22	22 %
Pas du tout d'accord	34	34 %
Total	100	100 %

Tableau 2

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Non réponse	1	1 %
Tout à fait d'accord	40	40 %
D'accord	35	35 %
Pas d'accord	17	17 %
Pas du tout d'accord	7	7 %
Total	100	100 %

Tableau 3

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Non réponse	1	1 %
Tout à fait d'accord	45	45 %
D'accord	41	41 %
Pas d'accord	6	6 %
Pas du tout d'accord	7	7 %
Total	100	100 %

Les personnes interrogées sont presque toutes d'accord (plus de 75 %) que l'Etat est le principal responsable du chômage dans leur pays. Elles affirment que les politiques menées jusqu'à présent, ont été inadéquates pour combattre le chômage. De plus, les dirigeants de par leur train de vie dispendieux, gaspillent des ressources qui auraient pu servir à lutter contre le manque d'emplois.

Cependant, le tiers des personnes interrogées pensent que les diplômés manquent d'initiatives, ne sont pas entreprenants et attendent tout de l'Etat qui, il faut se le dire, a des moyens limités.

Ces personnes ne rejettent tout de même pas la politique d'éducation, de formation de leur pays. Pour eux, c'est une bonne chose pour leur société que de former des diplômés, même si un emploi n'est pas assuré.

Salaire jugé insuffisant, inextricables difficultés matérielles, angoisse constante du chômage : l'univers des salariés semble n'être que soucis et problèmes.

Heureusement, comme le dit l'adage : "l'homme ne vit pas que de pain". Mais comment le salarié sénégalais appréhende-t-il l'autre dimension de sa vie ?

TROISIEME CHAPITRE

Réligion, valeurs morales, perception
du temps et motivation

La foi, c'est le regard que Dieu voudrait que je porte sur ma situation dans le monde. Cela me fait découvrir que la réalité païenne, c'est cette situation de mort et de servitude à laquelle on voudrait vouer les peuples noirs".

Jean Marc Ela : Ma foi
d'Africain

A toutes les époques, sous toutes les latitudes l'homme a éprouvé des angoisses, nourri des doutes sur le sens de la vie, sur le monde qui l'entoure et ses mystères.

Pour trouver des explications rassurantes à ces angoisses, les sociétés humaines se sont organisées. Cette organisation a d'abord consisté en un resserrement des liens entre hommes en une solidarité pour faire face aux vicissitudes de la nature, puis en une croyance, une adoration d'un être supérieur régissant tout sur terre : DIEU.

A certaines époques, les problèmes qui affectent l'existence deviennent si épineux, si cruciaux que, certains hommes en arrivent à douter de l'existence de cet être suprême.

D'autres, au contraire, raffermissent leurs croyances en ces moments difficiles.

Tout compte fait, la croyance ou la non croyance en cet être suprême peut avoir une influence sur le type de rapports qui se tissent entre individus dans la société, sur l'importance que les hommes attachent au bien matériel, sur la perception qu'ils ont du temps, etc...

La croyance peut être donc, source d'instauration d'un mode de vie, d'une éthique sociale. La société sénégalaise quasiment musulmane (plus de 90 % de la population) semble être une société profondément croyante. Cette croyance s'est bâtie sur certaines valeurs traditionnelles des sénégalais.

La société sénégalaise : une société communautaire où
pointent à grand pas des teintes
d'individualisme

L'observation des sociétés humaines permet de voir que les hommes ne vivent pas de la même manière. La façon de vivre peut varier selon les pays, selon les religions, selon la culture. Certains hommes vivent dans des familles élargies où l'on peut rencontrer grands parents, oncles, tantes, cousins, enfants, père et mère vivre sous le même toit. D'autres, vivent dans des familles réduites où l'on ne trouve que le mari, la femme et les enfants (sociétés individualistes).

Ces deux modes de vie conduisent à des appréciations différentes des choses. Des recherches ont montré qu'il existait une corrélation entre le niveau de développement technique et économique et la culture individualiste. En effet, les pays développés sont ceux qui sont devenus les plus individualistes ; par contre, les pays pauvres sont ceux où la vie communautaire semble avoir été maintenue.

Pour cerner la mentalité des salariés sénégalais, nous leur avons posé des questions relatives à la sécurité de l'emploi, au rôle du dialogue dans la résolution des conflits, sur l'aide qu'ils apportent à leur famille, sur ce qui les pousse à venir en aide à quelqu'un, sur le poids de la société et des aînés dans leur vie, sur l'importance de la vie en groupe.

De notre enquête il ressort que la sécurité de l'emploi notamment l'emploi à vie comme au Japon, est très recherché même si son efficacité nécessiterait certains préalables (plus de 85 %).

A la question de savoir si la plupart des conflits dans leur entreprise seraient éliminés si la direction encourageait le dialogue et se montrait impartiale, 86 % des personnes interrogées affirment être d'accord. Pour ces salariés, le dialogue, la concertation est le meilleur moyen de résolution des conflits. Cette idée de dialogue, d'humanisme, de non antagonisme apparaît également dans les réponses à la question : "dans vos rapports avec vos collègues : qu'est-ce qui prime : la dimension humaine (rapports entre égaux indépendamment de votre fonction ?)". Seuls 4 % des enquêtés disent que la dimension humaine ne compte jamais dans leurs rapports avec leurs collègues. La volonté d'entraide, de soutien est également très élevée chez nos personnes interrogées. Ainsi, 89 % de notre échantillon affirment que seul le souci d'aider leurs congénères les pousse à rendre service. Autre témoignage d'entraide, les salariés considèrent que c'est un devoir impérieux pour eux d'entretenir les membres démunis de leur famille. Ils consacrent en moyenne 13 % de leur revenu à leur famille (femmes et enfants non compris).

La famille, la société en générale a une influence non négligeable sur nos employés. Ils acceptent (à 78 %) que les contingences sociales peuvent parfois les pousser à faire comme tout le monde, même s'ils auraient voulu agir autrement. De même, lors des décisions importantes, les aînés peuvent avoir une influence prépondérante sur eux.

Ces différentes réponses nous permettent de dire que la mentalité des salariés sénégalais est communautaire. La vie en groupe, le respect des aînés, l'entraide, le dialogue, la volonté d'éviter les conflits, la recherche de la sécurité sont des valeurs centrales de leur milieu.

Jugements communautaires des salariés sénégalais	POURCENTAGE
La plupart des conflits dans votre entreprise seraient éliminés si la direction encourageait le dialogue et se montrait impartiale	D'accord + tout à fait d'accord 86 %
Dans vos rapports avec vos collègues : qu'est-ce qui prime : la dimension humaine (rapports entre égaux indépendamment de votre fonction)	Souvent 96 %
Quel sentiment vous anime lorsque vous rendez service : le souci d'aider	Souvent 89 %
Quel pourcentage de votre revenu réservez-vous sous forme de dons au reste de la famille	En moyenne 13 %
Lors des décisions importantes vous concernant, les aînés peuvent-ils avoir une influence prépondérante sur vous	Oui 50 %
Les contingences sociales, vouloir faire comme tout le monde, poussent les gens à se marier	Souvent 78 %
Que pensez-vous de critère promotionnel tel "faire progresser le rendement du groupe"	Pertinent 86 %

Cette culture communautaire est de plus en plus influencée par l'apparition d'un mode de vie proche de celui de l'Occident. Elle a donc tendance à s'étioler laissant de plus en plus place à une culture individualiste.

Cette apparition de traits individualistes se fait sentir lorsque :

- 75 % des personnes interrogées pensent que l'entreprise idéale est le lieu de reconnaissance des mérites individuels ;
- les salariés aimeraient que le travail soit organisé de telle manière qu'ils aient une liberté de manoeuvre suffisante. Telle est la conclusion que nous tirons du fait que 86 % des salariés préféreraient avoir un patron effacé mais exigeant ;
- ils affirment à 55 % que l'individu est plus apte à réussir dans la vie que le groupe.

Jugements individualistes des salariés sénégalais	Poucentage
L'entreprise idéale est le lieu de reconnaissance des mérites individuels	Pertinent 75 %
Le patron idéal est le patron effacé mais exigeant	D'accord 86 %
L'individu est plus apte à réussir dans la vie que le groupe	D'accord 55 %

Toute personne ayant visité le Sénégal le sait, la pratique religieuse paraît soutenue. Cette pratique n'est pas sans influence sur la vie des hommes.

La religion, la foi : leur impact sur la vie quotidienne des salariés

Certaines recherches ont montré, qu'avec le développement économique et technique, des mutations d'ordre organisationnel, spirituel et religieux apparaissent dans les sociétés humaines. Est-ce l'état de développement qui justifie la croyance soutenue ou non en certaines religions ? Une réponse sans équivoque ne saurait, il nous semble, être donnée à cette question. En effet, autant les sociétés occidentales développées sont devenues plus athées ; autant, il est possible de trouver des nations ayant connu un essor économique et technique considérable tout en conservant une foi bien solide en leur "DIEU".

Quelques que soient les raisons, la société sénégalaise semble être, très croyante. Une société qui croit son Dieu seulement en "Allah" mais aussi en ces illustres serviteurs au Sénégal. L'adoration que portent les Mourides, en leur chef spirituel, Cheikh Bamba est un exemple éloquent.

La croyance en Dieu semble être une valeur centrale pour les salariés enquêtés. Ainsi, 57 % des salariés sont d'accord pour dire que : "la valeur d'un individu dépend de son respect des préceptes religieux. Cette croyance peut conduire même, jusqu'à un certain désintérêt aux choses matérielles de la vie. C'est ce qui ressort des réponses à la question : La foi en un idéal (Dieu notamment) peut permettre d'occulter certains aspects matériels de la vie.

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
D'accord	63	69 %
Pas d'accord	29	31 %
Total	92	100 %

69 % des personnes interrogées mettent donc la foi au dessus des biens matériels. On ne saurait trouver des règles de motivation au Sénégal sans tenir compte de cette donnée. En effet, à priori, accorder des gratifications matérielles peut ne pas être d'une très grande utilité.

Et curieusement, 86 % des salariés déclarent attacher assez d'importance au bien matériel.

La foi des salariés n'est pas, sans incidence sur la perception qu'ils ont du temps.

Comment les salariés sénégalais perçoivent le temps ?

En Afrique, beaucoup de personnes le pensent, le temps n'a pas une grande importance. Ainsi, selon Henry Bourgoïn (30). "l'essence même du Noir n'est pas réglé sur le temps ; le Noir prend le temps de vivre, il n'est pas pressé".

L'importance accordée au temps, à l'argent, au bien matériel, le rôle dévolu à l'homme selon son sexe, etc, permet de caractériser la culture de la société. Certaines sociétés ont une culture féminine ; d'autres, une culture masculine.

(30). H. Bougoïn L'Afrique malade du Management

Les éléments essentiels de ces deux types de culture sont donnés par le tableau ci-dessous.

Culture féminine	Culture masculine
L'homme n'a pas besoin de montrer son assurance et peut s'occuper de l'éducation des enfants	L'homme doit avoir de l'assurance. La femme doit s'occuper de l'éducation des enfants
Les rôles attribués aux hommes et aux femmes ne sont pas fixés	Les rôles des hommes et des femmes sont clairement différenciés
Il existe une égalité entre les sexes	L'homme doit dominer en société
La qualité de la vie est une chose importante	La réussite est la seule chose qui compte
Vous travaillez pour vivre	Vous vivez pour travailler
Les gens et l'environnement sont importants	L'argent et les biens matériels sont importants
La solidarité est l'idéal	L'indépendance est l'idéal
Rendre service constitue une motivation	L'ambition est source d'énergie
On doit compatir avec les malheureux	On doit admirer les entrepreneurs qui réussissent
Ce qui est petit et va doucement est beau	Ce qui est grand et va vite est beau

Il n'existe pas à notre connaissance une étude exhaustive ayant déterminée la culture de la société sénégalaise. Cependant, les réponses fournies par nos salariés, et l'observation de certains faits sociaux tendent à dire tout au moins que la "vie en entreprise" est empreinte de féminisme. Cette culture "d'entreprise" féminine s'illustre par le fait que :

- 92 % des personnes interrogées s'accordent pour dire que l'on travaille pour vivre ;
- que les vertus primordiales pour eux sont la générosité et la solidarité ;
- 89 % disent que rendre service obéit uniquement à un souci d'entraide et qu'ils éprouvent un plaisir à le faire.

De même l'observation de la société sénégalaise permet de dire que les rôles ne sont pas attribués à priori, de façon fixe aux hommes et aux femmes ; que ceux qui sont riches compatissent souvent avec ceux qui sont malheureux. Cependant, il faut noter qu'il existe, une tendance vers une masculinité. Aussi, 23 % des salariés affirment, que la famille idéale se compose d'un mari qui travaille et d'une femme qui reste au foyer pour s'occuper des enfants. Cette tendance, nous le croyons, s'accentuera surtout avec la percée "intégriste" de ces dernières années.

Bien qu'ayant une culture féminine, les salariés sénégalais ont une conception assez évolutive, assez dynamique du temps. Par exemple, 83 % de notre échantillon trouvent pertinente la proposition : "tout faire vite et bien ; c'est la condition du progrès économique et social; et peu pertinent (70 %) l'affirmation : "pourquoi se presser ; le temps n'appartient pas à l'homme mais à Dieu.

Cette conception "moderne" du temps semble bien en adéquation avec les impératifs industriels. L'appréciation du temps connue, nous nous proposons de voir les sentiments des salariés sur certains problèmes sociaux.

La notion de responsabilité et la corruption vues par les salariés sénégalais

"Les activités de gestion sont à la fois des activités intellectuelles et morales car elles trouvent leur source et leur finalité dans des valeurs" Guy Desaunay (31).

Ces valeurs qui peuvent être des choix ou des attitudes sont fortement influencées par l'éducation, l'environnement, la culture. Ainsi, la notion de responsabilité individuelle ne semble pas avoir la même consonance en Europe et en Afrique. Toujours, selon Desaunay, en Occident, l'individu a tendance à s'inculper très vite, à avoir des problèmes de conscience ; en Afrique, la tendance serait plutôt à s'innocenter, à croire autrui responsable de ses désagréments ou à invoquer la fatalité.

Cette attitude n'est pas sans influence sur la bonne marche, le rendement des entreprises.

Cette conception de la responsabilité individuelle, qui serait africaine, est-elle vérifiée au Sénégal ? Pour y arriver, nous avons posé les questions ci-après aux salariés et obtenu les réponses suivantes.

(31) Guy desaunay, Management : une pédagogie africaine enseignement et gestion - Nouvelle série N° 28 Hiver 1983-84

Libellé	Pourcentage très grave + grave
Comment jugez-vous l'irresponsabilité ?	95 %
Un gardien d'un entrepôt public s'endort durant son service. Qu'en pensez-vous ?	100 %
Un homme a 50 ans et 2 épouses ; il en prend une troisième. Qu'en pensez-vous ?	83 %
Une femme achète une robe pour elle plutôt que des médicaments à un de ses enfants malades. Qu'en pensez-vous ?	98 %

L'analyse de ces réponses permet de dire que les salariés ont une notion de responsabilité très élevée. Mais, il faut le souligner nos questions manquent de pertinence dans la saisie du concept de responsabilité individuelle. Nous aurions ainsi obtenu une réponse plus significative, si l'une des questions avait été par exemple : "Lors d'un accident, d'un événement malheureux, est-ce que vous vous demandez si vous êtes responsable, si vous auriez pu l'éviter ?"

La non pertinence de nos questions dans l'appréciation de la notion de responsabilité individuelle est encore illustrée par les propos ci-après d'un chef contremaître : "Tout ce qui nous arrive dans la vie dépend de la volonté divine. Nous n'y pouvons absolument rien."

Nous avons aussi demandé aux personnes interrogées leur jugement sur la corruption par le biais des questions suivantes :

Première question

Comment jugez-vous la corruption ?		
Les réponses suivantes ont été enregistrées		
Très grave	75	75%
Grave	21	21%
Pas grave	4	4%
Pas du tout grave	0	0%
	100	100%

Deuxième question

Un directeur choisit ses fournisseurs en fonction des pots de vin et non des prix et de la qualité des produits. Qu'en pensez-vous ?

Ici, quatre possibilités étaient offertes

- 1) c'est un manque de conscience professionnelle
- 2) c'est de la malhonnêteté très prononcée
- 3) c'est malhonnête mais pas très grave
- 4) cela peut s'admettre

Le tableau ci-dessous donne les réponses

	Nombre d'observations	Fréquence
Non réponse	2	2 %
Manque conscience professionnelle	32	38 %
Malhonnêteté prononcée	56	56 %
Malhonnêteté pas grave	4	4 %
Cela peut s'admettre	0	0 %
Total	100	100 %

Troisième question : Vous êtes salarié d'une entreprise et avez la possibilité d'augmenter votre salaire en travaillant dehors pour un client de l'entreprise.
Que faites-vous ?

Vous refusez 71 %
Vous acceptez 29 %

A travers ces quelques questions, il apparaît que la corruption est très décriée. Cependant, puisque le phénomène existe et à une certaine ampleur, il serait possible de l'enrayer en trouvant des solutions adéquates, puisque par conviction, les employés la rejettent.

- Nous venons de mettre en relief tout au long de ce chapitre, les principales valeurs des salariés sénégalais, leurs vertus, leurs opinions sur leur direction, sur les systèmes de motivation en place dans leur entreprise. Nous pouvons donc essayer à l'aide de cet éclairage, de préconiser quelques règles de motivation, de direction adaptées aux salariés sénégalais, voire au continent.

C O N C L U S I O N

Quelques propositions de motivation

adaptées au contexte africain

Nous le répétons, l'Afrique a le choix : ou elle acquiert le modèle de gestion européen et avec lui les caractéristiques psychologiques nécessaires, ou elle veut sauvegarder son identité culturelle, et elle doit inventer d'autres modalités de gestion pour autant qu'elles aient une composante humaine.

Guy Desaunay, op. cité

- Nous avons tenté de montrer, tout au long de ce travail les nombreuses difficultés que rencontre l'entreprise africaine. Il se pose à elle des problèmes d'insertion, d'adaptation, d'identification car, elle est perçue aujourd'hui encore comme un corps étranger au tissu social. Il n'est pas exagéré de dire, qu'aucune ou presque aucune des conditions nécessaires au développement d'une entreprise performante n'est aujourd'hui remplie. Nous pensons cependant, qu'il est possible au prix d'un peu de réflexion de transformer ces obstacles en presque autant d'atouts. "Comblé ce vide" par la conception de modes d'organisation, de méthodes de gestion propres à la personnalité culturelle africaine.
- D'aucuns pensent qu'en Afrique seule la contrainte (théorie X) peut conduire les individus à mieux travailler. Tout en reconnaissant un fonds de vérité dans cette conception, nous pensons que cette vision manque de finesse et qu'elle est rivée au court terme. Il est possible que la contrainte donne des résultats immédiats mais on étoufferait par là même l'esprit d'initiative, l'émulation et certains germes qui feront la réussite des entreprises du 3e type(32).

L'entreprise africaine, sénégalaise en particulier doit satisfaire au moins trois impératifs.

Première règle : apprendre aux salariés sénégalais à considérer l'entreprise comme le bien de la communauté et plus précisément de leur communauté religieuse. Du fait de leur grande croyance et de l'affectivité investie dans tout ce qui concerne le marabout ou la religion, il est certain que si l'entreprise était perçue comme telle, les salariés oeuvreraient avec ardeur et engagement total pour le bien être de leur entreprise. L'exemple des talibés Mourides travaillant gratuitement dans le champ de leur marabout en est ainsi une illustration patente. Pour eux, travailler est une manière de gagner une place au Paradis.

Deuxième règle : corollaire de la première, valoriser le travail, développer une mystique du travail. Il faudrait avoir le courage de le dire ; en Afrique en général, on ne travaille pas beaucoup comme l'a montré notre enquête. Les besoins de sécurité étant faiblement satisfaits la seule chose, qui rassure de nos jours dans nos pays est la croyance en Dieu, l'espoir de mieux vivre dans l'au-delà. Ainsi, tout ce qui se rattache à Dieu, tout ce qui donne l'espoir d'une vie à venir meilleure attire énergie, dévouement et implication totale de soi.

Il faut que les entrepreneurs, les chefs d'entreprises, tous ceux qui s'intéressent à un développement des entreprises au Sénégal, sachent qu'actuellement le meilleur moyen pour obtenir une adhésion et donc un effort plus soutenu des salariés est une prise en compte de leur croyance. Il nous semble que c'est un devoir national au Sénégal, que d'œuvrer à canaliser l'énergie formidable, la donation de soi et l'affectivité investie par les individus dans la religion vers des buts créateurs de richesses matérielles, de mieux-être. Et on le sait, seul le travail est créateur de richesses matérielles.

Il faudrait probablement que les chefs d'entreprise ou le conseil du patronat sénégalais trouve des formules subtiles et efficaces pour associer les guides spirituels à la gestion des entreprises du pays. Pourquoi ne pas envisager une prise de participation dans le capital par les communautés religieuses, ou bien des entreprises de la communauté religieuse, ou encore des dons périodiques faits aux communautés religieuses. En contrepartie de ces dons, le guide spirituel devra constamment rappeler à ses fidèles que bien travailler dans leur entreprise, c'est œuvrer pour Dieu, et, s'abstenir de cautionner certaines pratiques qui nuisent à l'entreprise.

Il pourrait même être invité aux fêtes d'entreprise, à diriger des prières dans l'entreprise. Sa visite, ses exhortations au travail ne pourront qu'être bénéfiques à l'expansion de l'entreprise.

Nous n'évoquons ici que l'idée d'association, d'interpénétration qu'il doit avoir au Sénégal entre la vie en entreprise et la vie religieuse pour une meilleure motivation des salariés. Les modalités de cette imbrication devant être affinées, élaborées par chaque dirigeant. De même, il faudrait que les entreprises fassent des campagnes de développement, de généralisation du goût de l'effort. L'Etat ici, a un rôle essentiel à jouer. Il faudrait que l'on arrive à extirper de la mentalité des individus la tendance à la facilité, à peu travailler. Dans cet ordre d'idée, il nous semble que l'on devrait apprendre aux enfants dès le bas âge à l'école coranique notamment qu'être fainéant, qu'avoir des tendances à la facilité est un des signes certains d'une malédiction qui mènerait en enfer.

Troisième règle : Considérer l'entreprise comme une équipe sportive où le leitmotiv est la recherche de la performance. La meilleure image selon nous, est celle d'une équipe de basket. En effet, les difficultés qui se posent à une équipe de basket sont complexes et, la célérité de leur apparition déroutante. Enormes problèmes d'organisation, de gestion du potentiel humain, de coordination - problèmes actuels de l'entreprise en Afrique- Néanmoins, une équipe efficace les résoud sans en référer à qui que ce soit, avec un minimum de spécialisation, en ce qui concerne les tâches et les positions.

Chacun comprend son rôle, y met de l'intelligence pour bien cerner ses rapports avec les autres membres de l'équipe, créant en sorte une coordination presque tacite. C'est à cette tacite coordination qui naît de la foi en un idéal commun que l'on devrait aboutir dans nos entreprises.

- Une fois évoqués les grands principes qui doivent soutenir la bonne marche des entreprises, venons-en à quelques éléments déterminants dans la motivation du personnel.

- La rémunération et les avantages annexes

Un des éléments matériels déterminants de la motivation, le salaire est considéré comme très insuffisant par les employés. De plus le salaire, loin d'être un revenu individuel "appartient" à toute une famille. On peut rappeler que 75 % des personnes interrogées ont au moins dix personnes à charge. Une augmentation des salaires, serait-elle source d'une meilleure motivation ? Nous n'y croyons pas beaucoup pour au moins deux raisons :

- l'on a noté que, dès que le salaire augmente, les gens se créent des besoins superflus ;
- il existe au Sénégal, des entreprises qui ont une politique d'augmentation régulière des salaires, notamment une politique de sursalaire ; mais, le niveau de motivation n'est pas plus élevé que dans les autres entreprises.

La solution, il nous semble, serait d'avoir une politique salariale dynamique, fondée sur un éventail raisonnable des rémunérations et avantages annexes. S'il apparaît que certains salaires sont effectivement bas, il faudrait les relever. L'octroi des avantages en nature - tels : l'accès au logement, la prise en charge des frais médicaux, la participation à la scolarisation des enfants des employés, la prise en charge d'une partie des frais funéraires des parents proches ; l'aide à l'installation des jeunes couples etc - serait plus efficace. Ainsi, même avec un salaire nominal bas, les besoins de sécurité des employés seraient renforcés.

- . L'idée d'un fonds de solidarité communautaire émise par Henry Bourgoïn serait aussi d'une grande utilité. Ce fonds qui pourrait recevoir des prêts sans intérêt de l'entreprise et une cotisation des salariés permettrait de faire face aux besoins exceptionnelles des salariés.

Ce fonds pourrait également servir à l'installation d'une coopérative d'entreprise qui achèterait des biens d'alimentation : riz, savon, viande, conserves etc ; et les revendrait à des prix de gros aux employés avec des facilités de paiement. Bien sûr, des dispositions seraient prises pour que ce fonds soit bien géré et surtout que ceux qui s'endettent puissent rembourser.

- . De même, l'entreprise pourrait favoriser le développement des tontines. La reconnaissance de ce genre de pratique pourrait pousser les adhérents à être plus sérieux et à respecter leurs engagements. On pourrait par exemple, citer dans le bulletin de l'entreprise, le nom des salariés ne respectant pas leurs engagements, les soumettant ainsi à la désapprobation commune.

- . Pour faire participer les salariés à la vie de l'entreprise, il faudrait mettre en oeuvre des modalités de participation aux bénéfices de l'entreprise. Tant que faire se peut, il serait intéressant de lier une partie des salaires aux résultats. Par exemple, instaurer une politique de treizième, de quatorzième mois. Si les résultats sont bons, les salariés pouvant s'attendre à percevoir quatorze mois de salaires au lieu de douze. Les employés se sentiront ainsi liés à l'entreprise, seront motivés pour coopérer au mieux de leur capacité.
- . Il serait souhaitable de créer des primes individuelles ou d'équipe, pour ceux qui feront preuve d'effort particulier dans l'accomplissement de leur tâche, dans la recherche des solutions aux problèmes de l'entreprise.
- . L'entreprise doit avoir une politique de promotion rapide des bons éléments mais il ne faudrait pas que cette politique de promotion conduise à une détérioration de l'esprit d'équipe. Il y a un travail délicat à faire. D'un côté, il ne faut pas décourager les bons éléments par une politique de promotion trop lente, de l'autre, il ne faudrait pas que l'avancement se fasse par tous les moyens y compris au détriment des autres salariés. Les promotions traditionnelles à l'ancienneté ne sauraient donc être éliminées.
- En résumé, la politique de rémunération doit viser l'efficacité globale de l'entreprise et parvenir à un interressement collectif des salariés aux résultats de leur organisation.

- L'organisation du travail et du pouvoir

L'organisation du travail et l'organisation du pouvoir conçues jusqu'ici ne semblent pas être en harmonie avec les conceptions des salariés.

- . L'entreprise doit avoir une orientation globale obligeant les employés à quelque niveau qu'ils soient, de voir dans les collègues des êtres humains à part entière. Cela permettra de créer des conditions où la dépersonnalisation serait impossible, l'autocratie improbable, la communication, la confiance et la fidélité, d'usage courant.

La grande distance hiérarchique existant dans nos entreprises, bien qu'acceptée apparemment, nous semble être une entrave à une bonne ambiance de travail, à des rapports sincères. Il est, à notre avis, indispensable d'œuvrer à l'instauration de rapports plus égalitaires entre salariés.

- . Les décisions peuvent être prises par la direction après une phase d'information et de suggestion. Il serait utile qu'elles soient prises par consensus. Elles doivent aussi autant que possible, être prises au niveau où se fait l'action.
- . Instaurer des séances régulières de questions et de réponses, surtout, pour le "petit personnel".
- . Pratiquer l'honnêteté, la franchise dans l'information des salariés sur les performances de leur entreprise et ses résultats.
- . Créer des conditions de sécurité (de l'emploi) accrues amenant, les syndicats à reconnaître l'utilité d'une souplesse dans les réglementations afin d'élever la productivité.

- . Garantir l'emploi à long terme, voire aboutir à un emploi à vie quand bien même, la relation à vie ne serait pas officiellement établie.
- . Le recrutement doit en conséquence être strict, sans complaisance, fait à la fois sur les compétences intellectuelles et sociales de l'individu. Il faudrait surtout, éviter les fausses promesses lors de l'embauche.
- . Créer dans l'entreprise de petits groupes responsabilisés autour de tous les problèmes de l'entreprise : approvisionnement, qualité, économie, d'énergie, ponctualité etc. Instaurer des réunions périodiques de ces groupes. Faire connaître à tout le personnel les suggestions des différents groupes.
- . Instaurer une ambiance permettant de lutter contre l'apathie, l'indolence ; accentuant la créativité, l'attachement à l'entreprise. Ainsi, on pourrait instaurer : des rites d'accueil des nouveaux salariés ; des fêtes périodiques avec des compétitions sportives où patrons et subalternes compétiraient sur un même pied d'égalité. Le manque d'aptitude des chefs les feront redescendre aux yeux des employés, prouvant aussi que la distance qui les sépare n'est pas infranchissable. Cela, aura l'avantage de rapprocher les salariés.
- . Les carrières doivent autant que possible être non spécialisées afin que les salariés puissent satisfaire leur fort besoin de connaissance.
- . Mettre à l'honneur les agents méritants : décorations, citations au journal d'entreprise, voyage payé en un lieu de leur choix (pèlerinage à la Mecque par exemple).

- Avoir un organigramme précis, simple et clair mais, laissant autant que possible aux salariés la possibilité d'organiser à leur gré leur travail. Les définitions de fonction des postes de responsabilités seront donc sommaires mais, éviteront la confusion des responsabilités.
- . Etre rigoureux avec les salariés. Eviter la complaisance mais être juste et équitable.
- . Le chef ne doit pas être foncièrement autoritaire. La souplesse, la pondération, la fraternité doivent être quelques unes de ces vertus.
- . Le chef doit se comporter à la fois en chef traditionnel et en démocrate. Il doit jouer ce rôle avec intelligence et perspicacité.
- . Le chef doit chercher à s'entourer d'un groupe de personnes âgées de préférence, chargé de la résolution des conflits. On peut si possible admettre dans ce groupe une personne étrangère à l'entreprise, un dignitaire religieux par exemple.
- Au total, l'organisation du travail et du pouvoir, doit aboutir à la création d'un environnement où il y ait plaisir de progresser, d'accomplir de grandes tâches, de faire partie d'une équipe.
- Il est à souligner que l'Afrique étant un vaste continent, les atouts, les contraintes, la religion et tout ce qu'ils induisent comme attitudes, ne sont pas identiques en tous lieux. Nos propositions, issues d'une étude du milieu sénégalais, ne sauraient donc être valables, sans quelques adaptations, à tous les pays du continent.

- Nous nous sommes, pour cette étude, placés dans l'optique de ceux, qui réfutent l'universalité du mode de gestion, de motivation occidental ; et surtout, qui pensent que l'inexistence de modes de gestion propres à la personnalité culturelle africaine, est l'une des causes des difficultés de nos entreprises.

Parvenir à instaurer, à bâtir un nouveau mode d'efficacité entrepreneuriale en Afrique, est une tâche de longue haleine: Il nous faudra de la volonté, de l'intelligence, de la créativité, de la foi, de l'enthousiasme pour beaucoup travailler afin de relever le défi.

A bientôt donc, la naissance d'un nouveau pôle d'efficacité économique. C'est le voeu que nous formulons pour conclure en demandant au lecteur de nous pardonner l'inévitable foisonnement de ces quelques pistes sur lesquelles nous avons recherché l'avènement possible d'une entreprise enfin africaine et néanmoins performante.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

B I B L I O G R A P H I E

Ouvrages et articles cités :

- 1 - J. Prokopenko - Gérer la Productivité B.T.T Genève
- 2 - Olivier Postel Vinay - La faillite de l'Afrique Noire,
de
A à Z. Dynasteurs M 3211 - 43 Dec 89
- 3 - P Judet "La Nouvelle politique industrielle au Sénégal :
évaluation et ouvertures" Dec 89. Notes et études de la
caisse centrale de coopération économique.
- 4 - G. Candade G. Lecointre, CN Diouf M.B Sall "La société
conjointe en Afrique : une entreprise pluriculturelle
idéale ?" Notes de Recherche N°90-7 Uref-Aupelf
- 5 - Alain Henry "Peut-on redresser une entreprise africaine
en respectant la parole des ancêtres" Annales des Mines
- Sept. 1989
- 6 - Guy Desaunay "Management : une pédagogie Africaine"
Enseignement et gestion - Nouvelle série N°28. Hiver
1983-84
- 7 - Phillippe Delalande - Gestion de l'entreprise
industrielle en Afrique. Economica 1987
- 8 - Oumar Konaré. "Le concept de pouvoir en Afrique".
Editions les Presses de l'UNESCO, Chap.6
- 9 - A Mucchielli, les Motivations. Que sais-je N°1949 - PUF
- 10 - G.R Terry et S.G. Franklin. Les principes du Management.
Tendances Actuelles 8e édition

- 11 - P.Albou - Problèmes humains de l'entreprise, Dunod 1982
- 12 - Chris Argyris : Participation et organisation Dunod
1974
- 13 - Douglas Mc Grégor. La dimension humaine de
l'entreprise. Paris-Ganthiers-Villars 1969
- 14 - Henry Bourgoïn. L'Afrique malade du management. Edition
Jean Picollec 1989 Perspectives 2001
- 15 - Peter Drucker : The practice of Management Harper and
Row 1954 Trad. Française. La pratique de la direction
des entreprises. Edition d'organisation 1957
- 16 - A.Maslow. Motivation and Personality New York, Harper
and Row 1954
A. Maslow "vers une psychologie de l'être" Fayard 1972
- 17 - D.C.Mc Clelland "Business Drive and National -
Achievement" Harvard Business Review Jv.Fev.1962 P58-71
- 18 - W.Atkinson : An Introduction to Motivation Princeton
- Van Nostrand, Reinhold, 1964
- 19 - F.Herzberg : Le travail et la nature de l'homme Paris
EME 1976
- 20 - B.F.Skinner : Pour une science du comportement. Paris
Delachaux 1980
- 21 - Victor Vroom, Work and Motivation New York - John Wiley
and sons, 1967
- 22 - Lyman W.Porter et Richard E. lawler III, Management
Attitudes and Performance. Homewood III D.Irwin 1968

- 23 - Octave Gélinier - Stratégie de l'entreprise et Motivation des hommes. Ed Hommes et Techniques
24. William Ouchi, La théorie Z .Hommes et Techniques.
- 25 - B. Martory, D. Crozet - Gestion des ressources humaines - 3è Edition NATHAN

Ouvrages non cités mais se rapportant au sujet

- 26 - Hughes Charles L. Négocier les objectifs pour la réussite commune des hommes et de l'entreprise. Puteaux Ed. Hommes et Techniques.
- 27 - Daniel Bollinger. Le Marketing en Afrique - Tomme 1 La Côte d'Ivoire - Abidjan Editions ceda 1979.
- 28 - David Keith : Human relations at work. The dynamics of organizational behavior - New york - Mac Graw-hill 1967.
- 29 - Davis stanley M. Comparative Management : Organizational and Cultural Perspectives. Englewood Chiffs N.F. Prentice Hall, 1973
- 30 - Rensis likert : Le gouvernement participatif de l'entreprise. Paris. Gauthiers-Villars, 1974
- 31 - Jean scheid. Les grands auteurs en organisation - Dunod 1983
- 32 - P. Pigors, C. Myers, F. T. Naleuns. La gestion des ressources humaines - Hommes et Techniques, 1976
- 33 - L. F. Peter - Pourquoi tout va mal - Dunod 1986

- 34 - Henry Mintzberg. "Le pouvoir dans les organisations"
Ed. d'organisation.
- 35 - Max Weber : Economie et société, Paris, Plon 1971.
- 36 - Chie Nakane - La société japonaise, Paris Armand Colin,
1974
- 37 - C. L. Levy - Leboyer "Psychologie des organisations,
Paris, PUF 1974
- 38 - G. Archier/ H. Serieyx - L'entreprise du 3è type.
Editions du Seuil, 1989
- 39 - P. Delalande - La gestion de l'entreprise en Afrique
francophone. Y-a-t-il un management africain . Le Mois
en Afrique 194-195? JV-FV 82.
- 40 - Guy Desaunay "Gestion et différence culturelle." - Revue
française d'Administration publique, 24, dec 1983 p. 95
- 102
- 41 - Ecole Supérieure de Gestion des entreprises (CESAG)
Dakar. "L'entreprise et le modèle culturel sénégalais"
P.2-13 In séminaire Finance PME Dakar 21-25 Mai 1984
Dakar ESCE Montréal Hautes études commerciales, 1984
195 pages
- 42 - Gerard et alii "Existe-t-il un management africain ?"
Cahiers Africains d'Administration publique, 13,
Janvier 1979 P159-165
- 43 - "Recherche (la) des bons principes du Management en
Afrique : colloques en France et en Afrique, travaux
et réflexion". Marchés tropicaux et méditerranéens,
2063, 24 Mai 1985 P1273-1274

- 44 - Risacher Jacques "Le Management a-t-il un avenir en Afrique ?" Marchés tropicaux et méditerranéens, 2041, 21 Déc. 1984, P3199-3200
- 45 - SAUBOIN M. "Le Management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation" - Gestion 2000, 4 (4), 1985, P51-70
- 46 - Union Internationale CHRétienne des dirigeants d'entreprise. Bruxelles - Les Africains et l'éthique de l'entreprise. Bruxelles : UNIAPAC, 1976 - 18 pages (réflexions UNIAPAC, 3 Mars 1976)
- 47 - SAM (MN). La participation des travailleurs au développement de l'entreprise Dakar SONEES/CNTS 1986
- 48 - Sy Moussa Oumar Considération sur les principes constitutifs de la personnalité chez le Négro-Africains in Bulletin de l'Ifan Série B.Sciences humaines
- 49 - Diagne Souleymane Bachir. Problématique des Valeurs - Sénégal - Ministère de l'éducation Nationale Juin 1983
- 50 - AHIAUZU (Angustine I) "Méthodes d'élaboration du travail dans les entreprises Nigérianes ; une étude des influences culturelles dans les relations industrielles" Genève - Afrique 22 (1) 1984
- 51 - M.Crozier, le phénomène bureaucratique, le seuil, 1964
- 52 - Amitai Etzioni, Les Organisations modernes, Duculot, 1964

ENQUETE SUR LA VIE EN ENTREPRISE

Mesdames, Messieurs

La présente enquête a pour but de rechercher les moyens de motivation, d'incitation, pour accroître la productivité dans les entreprises sénégalaises.

Cette recherche, purement universitaire, n'est pas à priori destinée à la direction des entreprises.

Merci pour votre contribution à cette étude.

Guide : Le questionnaire se compose de 75 questions regroupées en 5 parties :

1. Identification
2. L'amour, le mariage, la famille
3. Les Valeurs Morales et la Religion
4. Le travail et les loisirs
5. Les Valeurs économiques

Vous nous indiquerez votre avis par une croix dans la case correspondante.

IDENTIFICATION

Nom de votre entreprise

-Ancienneté dans l'entreprise

Sexe de l'enquêté.

Masculin

Féminin

Age :

Situation de famille

Marié

Célibataire

Divorcé

E. thirio

Etes-vous ?

Cadres

Agents de maîtrise

Ouvriers

Employé de Bureau

Etes-vous membre actif d'une association, d'un groupe ?

Non

Oui

Si Oui, donnez nous son nom et son but

L'AMOUR - LE MARIAGE - LA FAMILLE

1°) Avez-vous un ami intime ?

Oui

Non

2°) Quel sentiment vous anime lorsque vous rendez service à quelqu'un ?

- le souci d'aider

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- Le souci de plaire à l'autre

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- le désir de montrer à l'autre que vous êtes important

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- Autres (à préciser)

3°) Selon vous, qu'est-ce qui pousse les gens à se marier ?

- L'obsession de ne pas être seul.

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- Les contingences sociales, vouloir faire comme tout le monde.

Jamais

Parfois

Souvent

Toujours

- la recherche d'une complémentarité

Jamais

Parfois

Souvent

Toujours

- Le désir de bâtir une famille et d'avoir des enfants

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- La découverte du grand amour

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- Autres (à préciser)

4°) La famille idéale se compose d'un mari qui travaille et d'une femme qui reste au foyer pour s'occuper des enfants. Qu'en pensez-vous ?

Tout à fait d'accord

D'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

5°) Selon vous quel est le nombre idéal d'enfants pour un couple au Sénégal ?

6°) Quels sont, parmi les suivants, les plus grands thèmes de discorde au sein de votre couple ?

	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
1. L'argent				
2. L'éducation des enfants				
3. L'indisponibilité due au travail				
4. L'infidélité de l'un des partenaires				
5. Les belles-familles				
6. Les questions sexuelles				
7. La Religion				
8. Les loisirs				
9. La politique				
10. Les Amis				

7. Une direction qui s'intéresse aux problèmes familiaux des employés incite à une meilleure collaboration, à mieux travailler. Souscrivez-vous à cette affirmation.

Tout à fait d'accord

D'accord

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

8. Pensez-vous que la polygamie ait une incidence fâcheuse sur le comportement d'un employé au travail

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

9. Pensez-vous que la polygamie puisse permettre :

- une vie équilibrée ?

Jamais

Parfois

Souvent

Toujours

- une éducation saine et correcte des enfants ?

Toujours

Souvent

Parfois

Jamais

- l'établissement d'un cadre familial heureux propice à l'épanouissement des individus qui le composent ?

Jamais

Parfois

Souvent

Toujours

10. Le fait que les femmes travaillent de plus en plus de nos jours est-il, selon vous, un facteur d'équilibre des couples ?

Oui

Non

11. a) Selon vous, existe-t-il un lien entre salaire et beauté ?

Pas du tout fin question en ce chapitre

Peu

Assez

Très fort

- b) Ce lien concerne-t-il ?

- les hommes

- les femmes

- les deux-sexes

TRAVAIL - LOISIR

1°) Quel est votre loisir préféré ?

	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
Sport				
Lecture				
Voyages, sorties				
La Méditation				
Autres (à préciser)				

2°) Parvenez-vous à concilier vos loisirs et votre travail ?

toujours
souvent
parfois
jamais

3°) a) Vos horaires de travail vous conviennent-ils ?

Oui aller à 4
Non

b) Quel aménagement, suggérez-vous ?

4°) Donner votre avis sur les affirmations suivantes

- travailler, c'est aimer Dieu.

tout à fait d'accord

d'accord

pas d'accord

pas du tout d'accord

- on travaille pour vivre et faire vivre

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

- travailler, c'est s'épanouir

tout à fait d'accord

d'accord

pas d'accord

pas du tout d'accord

- on travaille par nécessité, si c'était possible on s'en passerait

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

5°) a) Personnellement, avez-vous connaissance, dans votre entreprise de l'existence d'un organigramme ?

Oui
 Non aller à 6

b) Comment qualifiez-vous cet organigramme ?

- simple et clair
 - confus et imprécis
 - Autres (à définir)

6°) Pensez-vous que ^{dans} votre entreprise, les différentes fonctions sont précisément définies ?

toujours
 souvent
 parfois
 jamais

7°) Que pensez-vous de l'affirmation suivante

Les directeurs adjoints, les chefs de service adjoints les sous-chefs de bureaux sont des postes inutiles alourdissant l'organisation de l'entreprise ?

tout à fait d'accord
 d'accord
 pas d'accord
 pas du tout d'accord

8°) a) Votre entreprise dispose-t-elle de structures permettant une formation professionnelle continue ?

Oui
 Non

b) Estimez-vous la formation professionnelle continue indispensable à la qualité de votre travail ?

très important

important

peu important

sans importance

9°) Dites nous votre sentiment sur les points ci-dessous

a) Votre rémunération correspond-elle à votre travail ?

bien supérieure

supérieure

inférieure

bien inférieure

b) Vos dirigeants sont trop bien rémunérés

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

c) La direction suscite le goût de l'excellence par des gratifications adéquates.

toujours

souvent

parfois

jamais

d) La direction préfère traiter avec les individus pris isolément plutôt qu'en groupe.

Oui

Non

10°) La direction vous encourage-t-elle à émettre des suggestions pour améliorer les conditions de travail ?

toujours

souvent

parfois

jamais

11. La direction tient-elle compte de votre avis sur des questions où votre expérience et votre compétence auraient été bénéfiques ?

très souvent

souvent

de temps en temps

jamais

12. Parmi les dirigeants suivants, lequel préférez-vous ?

- le patron autoritaire

- le patron paternaliste

- le patron effacé mais exigeant

13. Selon vous, comment circule l'information au sein de votre entreprise ?

très bien

bien

assez bien

pas bien

14. Les décisions de la direction circulent-elles bien dans votre entreprise ?

très bien

bien

assez bien

pas bien du tout

15. La direction contrôle-t-elle rigoureusement les absences ?

toujours

souvent

parfois

jamais

16. Les procédures disciplinaires en place dans votre entreprise sont discriminatoires. Qu'en pensez-vous ?

totalelement faux

faux

vrai

très vrai

17. Le mode de recrutement au sein de votre entreprise permet-il l'instauration d'un bon climat de travail ?

pas du tout

sans incidence

tout à fait

18. Avez-vous confiance en la direction de votre entreprise ?

tout à fait

peu

pas du tout

19. Que pensez-vous personnellement, de vos délégués du personnel ?

- compétents et efficaces

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

- soucieux des intérêts des travailleurs

tout à fait d'accord

d'accord

pas d'accord

pas du tout d'accord

- désireux de plaire à la direction

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

- ils sont présents partout

tout à fait d'accord

d'accord

pas d'accord

pas du tout d'accord

20. La plupart des conflits dans votre entreprise seraient éliminés si la direction encourageait le dialogue et se montrait impartiale.

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

21. Vous arrive-t-il de vous demander si vous vous améliorez dans votre travail ?

très souvent

souvent

de temps en temps

jamais

22. Que pensez-vous de l'instauration de l'emploi à vie comme au Japon, dans votre entreprise ?

- ceci améliorera la productivité car les salariés se sentiraient plus liés à l'entreprise
- ceci entraînerait une atmosphère laxiste, la crainte du licenciement n'existant plus
- ceci pourrait être une source de croissance de la productivité si les rémunérations sont liées à la rentabilité de l'entreprise

23. a) Pouvez-vous dire que certains salariés de votre entreprise ont un haut rendement ?

Oui

Non aller à 24

b) Que pensez-vous de ces salariés ?

- des modèles à imiter
- des ambitieux, des forcés
- ils vous laissent indifférents

24. Acceptez-vous qu'une partie de vos salaires, par exemple le cinquième soit versée sous forme de primes liées aux résultats de votre entreprise ?

Oui

Non

25. Laquelle des propositions suivantes vous paraît la plus pertinente pour accroître la productivité dans votre entreprise ?

a) La récompense honorifique ou matérielle d'un travailleur méritant.

très pertinente

pertinente

pas pertinente

pas du tout pertinente

b) Les salaires tant que ce sera possible comprendront une part importante de rémunération "à la pièce" ou "au rendement".

très pertinente

pertinente

peu pertinente

pas du tout pertinente

c) La constitution de groupes ayant des objectifs précis tel "zéro défaut"

très pertinente

pertinente

peu pertinente

pas du tout pertinente

26. Eprouvez-vous une *joie* particulière à bien faire votre travail ?

toujours

souvent

parfois

jamais

27. Indiquez le degré de pertinence des propositions suivantes visant à accroître la productivité

- une spécialisation pour chaque salarié de manière à en faire un "expert" dans son domaine

pas du tout pertinent

peu pertinent

pertinent

très pertinent

- une rotation des postes de travail permettant aux salariés d'être polyvalents (éviterait par exemple *les* goulots d'étranglement lors de l'absence d'un titulaire du poste)

très pertinent

pertinent

peu pertinent

pas du tout pertinent

28. Que pensez-vous de l'utilisation de critère promotionnel tel "faire progresser le rendement du groupe" ?

très pertinent

pertinent

peu pertinent

pas du tout pertinent

29. L'évaluation des performances des salariés et leur notation est un excellent moyen de motivation. Qu'en pensez-vous ?

tout à fait d'accord

d'accord

pas d'accord

pas du tout d'accord

30. Que pensez-vous de la création de groupes de réflexion sur l'avenir de votre entreprise, l'innovation, la créativité

sans intérêt

intérêt limité

grand intérêt

très grand intérêt

31. Le fait de demander un rendez-vous, de passer par une secrétaire etc avant de rencontrer certains chefs de votre entreprise est un obstacle à une amélioration des conditions de travail. Qu'en dites-vous ?

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

32. Au lieu d'une pension de retraite, souhaiteriez vous avoir au début de cette période une prime correspondant à six années de travail?

Oùï

Non

32 b - Dans vos rapports avec vos collègues qu'est-ce qui prime ?

- votre fonction ou votre qualification

toujours

souvent

parfois

jamais

- La dimension humaine (rapport entre égaux indépendamment de leur fonction).

toujours

souvent

parfois

jamais

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

VALEURS ECONOMIQUES

1. Dans votre vie, les problèmes d'argent prennent-ils plus de place que les autres problèmes ?

Oui

Non

Autant

2. Lesquels sont les plus à plaindre

- ceux qui sont riches mais malades

- ceux qui sont en bonne santé mais pauvres

3. Faire Fortune - En rêvez-vous ?

- Toujours

- Souvent

- Parfois

- Jamais

4. a) Situez-nous, votre salaire dans la grille suivante :

- de 0 à 50 mille F.CFA

- de 50 à 100 mille F.CFA

- de 100 à 200 " "

- plus de 200 mille F.CFA

b) Votre salaire est-il le seul revenu familial ?

Oui aller à C.

Non

Quels sont les autres revenus ? Donnez nous une indication de leur montant ?

c) combien de personnes faites-vous vivre avec vos revenus ?

5. Jouez-vous au P.M.U

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

6. Epargnez-vous une fraction de vos revenus ?

- Oui
- Non aller à 7

Moins de 10%

Plus de 10%

7. Demandez-vous une avance sur salaire ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Jamais

8. a) Etes-vous endetté ?

Jamais aller à 9

Parfois

Souvent

Toujours

b) Quelles sont les causes de votre endettement ?

Salaire insuffisant

Dépenses imprévues

Autres (à préciser)

c) Quel est le pourcentage de votre dette par rapport à votre revenu ?

9. Pour vous faire renoncer volontairement à votre emploi. Combien faudrait-il vous payer ?

12 mois de salaire

13 - 24 mois de salaire

25 - 36 mois de salaire

Plus de 36 mois de salaire

10. Vous êtes salarié. On vous licencie avec une indemnité d'1 million (1.000.000 CFA). Qu'en faites-vous ?

- l'indemnité vous permet de vivre en attendant de trouver un emploi.
- vous investissez cette indemnité dans la création d'une petite entreprise (seul ou avec d'autres)
- L'indemnité vous permet d'acheter la télévision
- L'indemnité vous permet d'acheter une automobile
- Autres utilisations (à préciser)

11. Comment utilisez-vous votre salaire (ou revenu) en pourcentage ?

Alimentation	
Vêtements	
Logement	
Santé-éducation	
Loisirs	
Autres (dons au reste de la famille)	
TOTAL	100

12. faites un choix entre les 2 propositions suivantes

- 1°) On vous donne un million CFA (1.000.000) aujourd'hui
- 2°) Vous attendez 12 mois pour prendre 1.600.000 F

13. Pour réussir sur le plan matériel ou économique l'individu est impuissant, seul le groupe est efficace.
Acceptez-vous cette affirmation ?

pas du tout d'accord

pas d'accord

d'accord

tout à fait d'accord

14. Laquelle des propositions suivantes, vous paraît la plus adéquate pour définir l'entreprise idéale ?

- L'entreprise idéale est lieu de reconnaissance des mérites individuels.

très pertinente

pertinente

peu pertinente

pas du tout pertinente

- L'entreprise idéale est comme une équipe de football qui gagne

très pertinente

pertinente

peu pertinente

pas du tout pertinente

- L'entreprise idéale est une extension de sa famille

très pertinente

pertinente

peu pertinente

pas du tout pertinente

- L'entreprise idéale est une société dont les salariés seraient en même temps actionnaires.

pas du tout pertinente

peu pertinente

pertinente

très pertinente

15. L'Etat doit-il créer lui même des entreprises, qu'en pensez-vous ?

tout à fait d'accord

d'accord

pas d'accord

pas du tout d'accord

16. Que pensez-vous des propositions suivantes :

- . Tout faire vite et bien . C'est la condition du progrès économique et social.

très pertinente

pertinente

peu pertinente

pas du tout pertinente

- . Pourquoi se presser ? Le temps n'appartient pas à l'homme mais à Dieu.

pas du tout pertinente

peu pertinente

pertinente

très pertinente

17. Par vos pensées où vivez-vous le plus ?

- dans le passé
- dans le présent
- dans le futur

18. Que pensez des affirmations suivantes ayant trait au chômage.

- Si beaucoup de diplômés chôment, c'est parce qu'ils ne se battent pas assez pour faire quelque chose et attendent tout de l'Etat.

- pas du tout d'accord
- pas d'accord
- d'accord
- tout à fait d'accord

- L'Etat est le principal responsable du chômage de par ses politiques inadéquates et son train de vie des *plus* ~~des~~ *dioux*.

- tout à fait d'accord
- d'accord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

- C'est une bonne chose pour la société que de former les *gens* même si un emploi n'est pas assuré

- pas du tout d'accord
- pas d'accord
- d'accord
- tout à fait d'accord

VALEURS MORALES ET RELIGION

Mettez une croix dans la case correspondante à votre opinion

I.1. Classez les termes suivants selon leur gravité.

	Très grave	Grave	Pas grave	pas du tout grave
La corruption				
Le racisme				
Le favoritisme				
L'injustice				
La violence				
La débauche				
L'irresponsabilité				

I.2. A l'heure de la fin du travail, votre tâche est en cours et la reporter au lendemain serait gênant. Que faites-vous ?

Vous partez

Vous attendez pour terminer la tâche

13. Comment traitez-vous généralement le matériel et les outils utilisés dans l'entreprise.

- . Comme votre bien propre ? OUI
 Non
- . Comme le bien d'un ami ? Oui
 Non
- . Comme le bien d'un tiers inconnu ? Oui
 Non

14. Consentez-vous à renoncer à la moitié de vos congés pour financer une caisse de soutien à la formation des salariés ?

- Oui
 Non

15. Pour toutes les décisions importantes qui vous concernent (mariage, profession etc), les aînés peuvent-ils avoir une influence prépondérante sur vous ?

- Oui
 Non

16. Lors des questions importantes (travail, famille enfants etc) qui se posent à vous, à qui vous référez-vous ?

- un grand parent
 - vos enfants
 - une autorité religieuse
 - un ami
 - un parent de la génération
 de vos parents

13. Comment traitez-vous généralement le matériel et les outils utilisés dans l'entreprise.

- . Comme votre bien propre ? OUI
 Non
- . Comme le bien d'un ami ? Oui
 Non
- . Comme le bien d'un tiers inconnu ? Oui
 Non

14. Consentez-vous à renoncer à la moitié de vos congés pour financer une caisse de soutien à la formation des salariés ?

- Oui
 Non

15. Pour toutes les décisions importantes qui vous concernent (mariage, profession etc), les aînés peuvent-ils avoir une influence prépondérante sur vous ?

- Oui
 Non

16. Lors des questions importantes (travail, famille enfants etc) qui se posent à vous, à qui vous référez-vous ?

- un grand parent
 - vos enfants
 - une autorité religieuse
 - un ami
 - un parent de la génération
 de vos parents

17. Un voleur est pris en flagrant délit près du marché. Les gens l'attrapent et le blessent.

Etes-vous

- d'accord
- pas d'accord
- indifférent

18. Monsieur X, employé de l'Administration passe au volant de sa Mercedes blanche toute neuve dans la rue principale de son village. Quelle est la première pensée qui vous vient à l'esprit, avec les affirmations suivantes :

- Dieu, que cette voiture est belle !
- Quel voleur celui-là !
- Le travail est parfois joliment récompensé

19. Vous êtes salarié d'une entreprise et vous avez la possibilité d'augmenter votre salaire en travaillant clandestinement pour un client de cette entreprise. Que faites-vous ?

- Vous acceptez
- Vous refusez

110. Il arrive qu'un directeur d'une entreprise choisisse ses fournisseurs en fonction des pots de vin et non des prix et que la qualité des articles proposés. Qu'en pensez-vous ?

- C'est un manque de conscience professionnelle
- C'est de la malhonnêteté très prononcée
- C'est malhonnête mais "n'est pas très grave
- Celà peut s'admettre

I11. Quelle est votre opinion, concernant les affirmations suivantes :

a) La valeur d'un individu est fonction de son respect des préceptes religieux.

- pas du tout d'accord
- pas d'accord
- d'accord
- tout à fait d'accord

b) La foi en un idéal peut permettre d'occulter certains aspects matériels de la vie.

- d'accord
- pas d'accord

I.12. Donnez une appréciation sur les faits suivants :

1. Un gardien d'un entrepôt public s'endort durant son service :

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

2. Un artisan ne respecte pas le délai de livraison d'une commande.

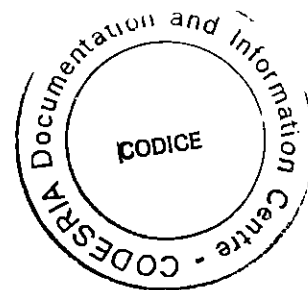
- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

3. Un homme à 50 ans et 2 épouses, il en prend une troisième.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

4. Une femme achète une robe pour elle plutôt que des médicaments pour un de ses enfants malades.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave



I13. Parmi les vertus suivantes, citez en trois par ordre de préférence ;

générosité, loyauté, courage, obéissance, sens de la justice
solidarité, sens de l'honneur, dévouement, patriotisme
civisme, conscience professionnelle, pacifisme, respect.

I.14 Attachez-vous une importance au bien matériel ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Très peu

17. Un voleur est pris en flagrant délit près du marché. Les gens l'attrapent et le blessent.

Etes-vous

- d'accord
- pas d'accord
- indifférent

18. Monsieur X, employé de l'Administration passe au volant de sa Mercedes blanche toute neuve dans la rue principale de son village. Quelle est la première pensée qui vous vient à l'esprit, avec les affirmations suivantes :

- Dieu, que cette voiture est belle !
- Quel voleur celui-là !
- Le travail est parfois joliment récompensé

19. Vous êtes salarié d'une entreprise et vous avez la possibilité d'augmenter votre salaire en travaillant clandestinement pour un client de cette entreprise. Que faites-vous ?

- Vous acceptez
- Vous refusez

110. Il arrive qu'un directeur d'une entreprise choisisse ses fournisseurs en fonction des pots de vin et non des prix et que la qualité des articles proposés. Qu'en pensez-vous ?

- C'est un manque de conscience professionnelle
- C'est de la malhonnêteté très prononcée
- C'est malhonnête mais "n'est pas très grave
- Celà peut s'admettre

I11. Quelle est votre opinion, concernant les affirmations suivantes :

a) La valeur d'un individu est fonction de son respect des préceptes religieux.

- pas du tout d'accord
- pas d'accord
- d'accord
- tout à fait d'accord

b) La foi en un idéal peut permettre d'occulter certains aspects matériels de la vie.

- d'accord
- pas d'accord

I.12. Donnez une appréciation sur les faits suivants :

1. Un gardien d'un entrepôt public s'endort durant son service :

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

2. Un artisan ne respecte pas le délai de livraison d'une commande.

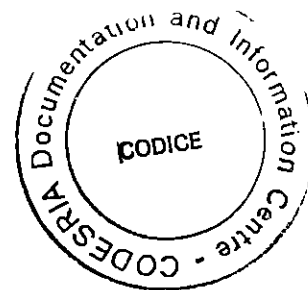
- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

3. Un homme à 50 ans et 2 épouses, il en prend une troisième.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

4. Une femme achète une robe pour elle plutôt que des médicaments pour un de ses enfants malades.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave



I13. Parmi les vertus suivantes, citez en trois par ordre de préférence ;

générosité, loyauté, courage, obéissance, sens de la justice
solidarité, sens de l'honneur, dévouement, patriotisme
civisme, conscience professionnelle, pacifisme, respect.

I.14 Attachez-vous une importance au bien matériel ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Très peu

17. Un voleur est pris en flagrant délit près du marché. Les gens l'attrapent et le blessent.

Etes-vous

- d'accord
- pas d'accord
- indifférent

18. Monsieur X, employé de l'Administration passe au volant de sa Mercedes blanche toute neuve dans la rue principale de son village. Quelle est la première pensée qui vous vient à l'esprit, avec les affirmations suivantes :

- Dieu, que cette voiture est belle !
- Quel voleur celui-là !
- Le travail est parfois joliment récompensé

19. Vous êtes salarié d'une entreprise et vous avez la possibilité d'augmenter votre salaire en travaillant clandestinement pour un client de cette entreprise. Que faites-vous ?

- Vous acceptez
- Vous refusez

110. Il arrive qu'un directeur d'une entreprise choisisse ses fournisseurs en fonction des pots de vin et non des prix et que la qualité des articles proposés. Qu'en pensez-vous ?

- C'est un manque de conscience professionnelle
- C'est de la malhonnêteté très prononcée
- C'est malhonnête mais "n'est pas très grave
- Celà peut s'admettre

I11. Quelle est votre opinion, concernant les affirmations suivantes :

a) La valeur d'un individu est fonction de son respect des préceptes religieux.

- pas du tout d'accord
- pas d'accord
- d'accord
- tout à fait d'accord

b) La foi en un idéal peut permettre d'occulter certains aspects matériels de la vie.

- d'accord
- pas d'accord

I.12. Donnez une appréciation sur les faits suivants :

1. Un gardien d'un entrepôt public s'endort durant son service :

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

2. Un artisan ne respecte pas le délai de livraison d'une commande.

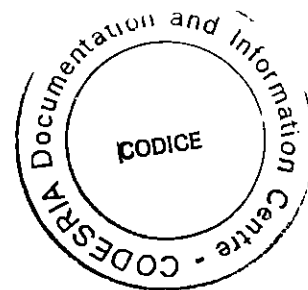
- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

3. Un homme à 50 ans et 2 épouses, il en prend une troisième.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

4. Une femme achète une robe pour elle plutôt que des médicaments pour un de ses enfants malades.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave



I13. Parmi les vertus suivantes, citez en trois par ordre de préférence ;

générosité, loyauté, courage, obéissance, sens de la justice
solidarité, sens de l'honneur, dévouement, patriotisme
civisme, conscience professionnelle, pacifisme, respect.

I.14 Attachez-vous une importance au bien matériel ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Très peu

17. Un voleur est pris en flagrant délit près du marché. Les gens l'attrapent et le blessent.

Etes-vous

- d'accord
- pas d'accord
- indifférent

18. Monsieur X, employé de l'Administration passe au volant de sa Mercedes blanche toute neuve dans la rue principale de son village. Quelle est la première pensée qui vous vient à l'esprit, avec les affirmations suivantes :

- Dieu, que cette voiture est belle !
- Quel voleur celui-là !
- Le travail est parfois joliment récompensé

19. Vous êtes salarié d'une entreprise et vous avez la possibilité d'augmenter votre salaire en travaillant clandestinement pour un client de cette entreprise. Que faites-vous ?

- Vous acceptez
- Vous refusez

110. Il arrive qu'un directeur d'une entreprise choisisse ses fournisseurs en fonction des pots de vin et non des prix et que la qualité des articles proposés. Qu'en pensez-vous ?

- C'est un manque de conscience professionnelle
- C'est de la malhonnêteté très prononcée
- C'est malhonnête mais "n'est pas très grave
- Celà peut s'admettre

I11. Quelle est votre opinion, concernant les affirmations suivantes :

a) La valeur d'un individu est fonction de son respect des préceptes religieux.

- pas du tout d'accord
- pas d'accord
- d'accord
- tout à fait d'accord

b) La foi en un idéal peut permettre d'occulter certains aspects matériels de la vie.

- d'accord
- pas d'accord

I.12. Donnez une appréciation sur les faits suivants :

1. Un gardien d'un entrepôt public s'endort durant son service :

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

2. Un artisan ne respecte pas le délai de livraison d'une commande.

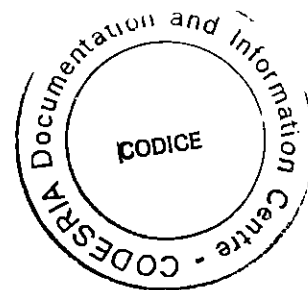
- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

3. Un homme à 50 ans et 2 épouses, il en prend une troisième.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave

4. Une femme achète une robe pour elle plutôt que des médicaments pour un de ses enfants malades.

- très grave
- grave
- pas grave
- pas du tout grave



I13. Parmi les vertus suivantes, citez en trois par ordre de préférence ;

générosité, loyauté, courage, obéissance, sens de la justice
solidarité, sens de l'honneur, dévouement, patriotisme
civisme, conscience professionnelle, pacifisme, respect.

I.14 Attachez-vous une importance au bien matériel ?

- Beaucoup
- Assez
- Peu
- Très peu